



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut français d'archéologie orientale



avril 2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Institut français d'archéologie orientale



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

avril 2012

Sommaire

Présentation	5
La recherche	7
I – Les acteurs et le potentiel de la recherche	7
II – Chantiers et programmes de recherche	8
III – Services d'appui à la recherche (hors publications)	9
1 ● Le laboratoire de datation par le radiocarbone	10
2 ● Les laboratoires d'étude des matériaux et de restauration	10
3 ● Le service informatique	10
4 ● Le service photographique et de dessin	10
5 ● Le service de topographie	11
IV – Archives et bibliothèque	11
Rayonnement, valorisation et partenariats	13
I – Les publications	13
II – La formation et les relations partenariales	14
1 ● La formation doctorale	14
2 ● Les autres formations	14
3 ● Les partenariats et les relations internationales	14
III – Médiation et valorisation	15
Gestion de l'établissement	17
I – La gouvernance	17
II – L'administration	18
III – Gestion des ressources humaines	18
1 ● Un risque financier majeur	18
2 ● L'emploi scientifique	19
3 ● L'emploi BIATOSS	19
4 ● La formation continue	19
IV – Aspects financiers et gestion comptable	19
V – Système d'information	20
VI – Patrimoine	20
1 ● Restructuration, maintenance et construction	20
2 ● Hygiène et sécurité	21

Conclusions et recommandations	23
I – Les points forts	23
II – Les points faibles	24
III – Les recommandations	24
Liste des sigles	25
Observations de la directrice	27
Organisation de l'évaluation	31

Présentation



L'Institut Français d'Archéologie Orientale (IFAO) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, sous tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Créé en 1880 sous la forme d'une mission permanente au Caire, il devient IFAO en 1898 et s'installe en 1907 dans ses locaux actuels en plein centre du Caire. De par l'article L 123-3 du code de l'éducation dans les domaines des sciences sociales et humaines, l'Institut assure des missions d'enseignement (formation doctorale), de recherche (chantiers archéologiques et programmes scientifiques), de valorisation de la culture scientifique et technique, de construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, et de coopération internationale scientifique et culturelle. Des cinq écoles françaises à l'étranger (EFE), il est le seul dont le siège est situé hors d'Europe, ce qui impose des modalités spécifiques pour son organisation et son fonctionnement. Il est maintenant régi par le nouveau décret n° 2011-164 du 10 février 2011 fixant les statuts des cinq EFE.

L'IFAO emploie actuellement 160 personnes, dont 25 métropolitains, titulaires ou sous contrat, et 135 employés de statut local. La diversité des statuts est incontestablement une source de complexité et de difficulté pour une gouvernance efficace. Outre le palais Mounira (7689 m²), l'Institut dispose de cinq maisons de fouilles pour ses chantiers les plus anciens. Il gère un budget d'environ 7 millions d'euros. Il est traditionnellement structuré en deux sections, la première consacrée à l'antiquité égyptienne, la seconde aux études coptes et arabes. Ainsi les programmes scientifiques, 40 actuellement dont 14 chantiers de fouilles, couvrent un arc chronologique très large allant de la préhistoire jusqu'à l'époque moderne. Les recherches portent presque exclusivement sur les territoires égyptien et soudanais, mais l'Institut n'est pas le seul établissement de recherche français sur place : il existe aussi le Centre d'études alexandrines (USR 3134 du CNRS) et le Centre d'études franco-égyptien de Karnak (USR 3172 sous triple tutelle du CNRS, du MAEE et du CSA). Pour être complet il faut signaler l'existence du CEDEJ (Centre d'Etudes et de Documentation Economiques et Juridiques), sous tutelle du CNRS et du MAEE, qui travaille sur la période contemporaine. Cette multiplicité des institutions françaises présentes en Égypte et de leurs tutelles ne rend pas toujours très lisible aux yeux des partenaires égyptiens ou des autres instituts étrangers l'action scientifique et culturelle de la France dans le pays. Cependant, l'IFAO reste incontestablement le principal point de référence.

Ce rapport repose sur la lecture des documents fournis par la direction de l'établissement, dont le bilan des programmes de recherche 2008-2011, le projet de recherche 2012-2016, et l'auto-évaluation¹. Les orientations du projet d'établissement et le précédent rapport de l'AERES daté de février 2009 ont également été pris en compte. Le séjour sur place a permis de rencontrer l'ensemble du personnel et des services, et de visiter les locaux, à l'exception des lieux d'hébergement. Le comité de visite tient ici à renouveler ses remerciements à la direction pour les très bonnes conditions dans lesquelles il a pu travailler, que ce soit lors de la visite du chantier des murailles du Caire, ou à l'intérieur du Palais Mounira, siège de l'institution. Il est conscient que l'évaluation arrivait un peu prématurément pour la nouvelle direction qui n'est en place que depuis juin 2010, et qui a dû faire face dans un laps de temps assez court à la mise en place des nouveaux statuts et à la préparation du contrat quinquennal. Les effets des réorganisations entreprises au cours de cette période ne sont pas encore pleinement mesurables.

¹ Le rapport d'auto-évaluation de l'IFAO est très informatif mais sans doute un peu trop descriptif. Il serait souhaitable que le prochain introduise des critères concrets de performance qui permettent de lui conférer un caractère plus analytique.

La recherche

I – Les acteurs et le potentiel de la recherche

Les statuts des différents acteurs de la recherche sont hétérogènes et le terme de “nébuleuse”, utilisé par la direction elle-même, semble approprié pour qualifier l’ensemble des intervenants dont les liens avec l’IFAO sont très variés. Ainsi on peut distinguer la direction, les membres scientifiques (ou pensionnaires), les ingénieurs d’étude (IE) ou de recherche (IR), les chercheurs associés égyptiens ou étrangers, les personnes en mission de longue durée, et les missionnaires participant aux chantiers archéologiques ou aux programmes scientifiques. La directrice et la directrice des études sont actuellement des chercheurs CNRS ; les membres scientifiques sont des post-doc recrutés pour un an renouvelable au plus trois fois ; six sont français, et un est étranger et vient avec son support budgétaire ; les IE et IR exercent pour cinq d’entre eux des fonctions de recherche, le plus souvent combinées à une fonction d’appui à la recherche ou de direction des services, et pour les trois autres uniquement des fonctions d’appui à la recherche ; deux d’entre eux ont aujourd’hui un statut de contractuel ; les quatre professeurs associés égyptiens cumulent en général avec leur poste à l’université ; les quatre autres professeurs associés étrangers animent un programme de recherche ; il y a actuellement un chargé de recherche du CNRS en mission de longue durée pour animer le programme Tal-A. On peut compter aussi un ancien architecte retraité considéré comme collaborateur bénévole ; il est à noter que la responsable des archives est comptabilisée parmi les chercheurs, mais il est précisé qu’elle fait de la recherche en dehors de ses heures de service. Quant au nombre de missionnaires participant aux chantiers ou aux programmes scientifiques, il est impossible de le fixer avec précision, mais la très grande majorité d’entre eux sont d’anciens membres scientifiques, français et étrangers, qui occupent un poste statutaire dans leur pays. Le tableau fourni dans le dossier d’évaluation dénombre 488 personnes relevant de 57 établissements différents, mais la liste n’en est pas vraiment à jour si on la croise avec les membres des différentes missions tels qu’ils apparaissent dans le bilan du quadriennal. On peut comparer ce chiffre aux 38 chercheurs seulement qui apparaissent dans la liste des publications 2006-2011.

Ce fort contraste entre un nombre très important de missionnaires extérieurs et un potentiel local numériquement faible (25 personnes en activité en comptant les professeurs associés étrangers, mais pas toutes à plein temps) s’explique en partie par l’accumulation des programmes ; en effet chaque membre scientifique lorsqu’il arrive à l’IFAO se voit confier un programme et/ou un chantier archéologique ; lorsqu’il quitte l’établissement il conserve en général son chantier ou son programme qu’il continuera à faire fonctionner un mois par an en moyenne, en bénéficiant d’une indemnité de 850 € par mois. Au fur et à mesure que les années passent, même si des programmes et des chantiers s’arrêtent, le nombre d’opérations a tendance à augmenter et le potentiel scientifique permanent de l’établissement est insuffisant pour y faire face, d’autant qu’il est lui-même monopolisé par la gestion des gros chantiers traditionnels comme celui de Balat.

Cette situation est dangereuse car pour répondre à des besoins ponctuels et urgents, la solution est de recourir à des contractuels, ce qui développe la précarité des emplois de chercheur. Ainsi deux responsables de chantiers importants sont actuellement sous CDD, l’un d’eux depuis près de 10 ans. Les professeurs associés étrangers sont aussi pour la plupart d’entre eux dans une situation de précarité car ils ne disposent pas d’un statut de fonctionnaire dans leur pays d’origine, et il faut souvent faire preuve d’inventivité pour leur assurer une couverture sociale minimale.

Il faut être attentif aussi à l’avenir des pensionnaires : dans la mesure où ce sont des post-docs, à la sortie de l’IFAO, ils doivent trouver un poste de chercheur ou d’enseignant-chercheur dans une spécialité où ces postes sont peu nombreux. Cette année deux d’entre eux, soit le tiers de l’effectif, n’ont pas trouvé d’affectation. Cela fragilise le potentiel scientifique de l’établissement et soulève une interrogation sur l’utilisation de l’argent public compte tenu du coût que représente la formation de ces chercheurs pendant leur séjour en Egypte.

La direction doit donc veiller à maintenir l’intégralité de son potentiel scientifique et si possible le renforcer, d’une part en évitant de recourir à des supports précaires, et d’autre part en développant la pratique de mise à disposition de chercheurs et enseignants-chercheurs engagés dans les programmes. Cela ne doit pas pour autant la conduire à nommer des chercheurs sur des postes d’IE ou IR qui ne sont pas soumis à l’évaluation par les pairs, et qui échappent à toute mobilité.

II – Chantiers et programmes de recherche

Il faut souligner la grande clarté de présentation tant du bilan que du projet de recherche général. La première impression est celle d'une très grosse activité scientifique qui couvre toutes les périodes, et toutes les formes d'enquête (prospections, fouilles traditionnelles, archéologie expérimentale, corpus). Ce qui frappe aussi c'est la variété des types de programme, qui est sans doute en partie la conséquence de la "nébuleuse" décrite dans le chapitre précédent. On peut en dénombrer quatre :

- les programmes purement IFAO avec les membres permanents ;
- les programmes purement IFAO avec les anciens membres (ce sont immanquablement les plus nombreux) ;
- les programmes IFAO avec partenariats, qu'il y ait ou non convention (mais la pratique de la convention devrait être systématique dans ce cas de figure) ;
- les programmes où l'IFAO n'apporte qu'un soutien logistique dont on ignore le coût réel.

Parmi les programmes en partenariat il faut saluer les initiatives visant à établir des collaborations croisées avec les autres EFE et avec les instituts étrangers du Caire, et notamment le DAIK (Deutsche Archäologische Institut, Abteilung Kairo). Ce sont là des pratiques heureuses qui contribuent véritablement à donner corps à l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et par là même à justifier la présence d'instituts français en terre étrangère.

On constate une grande continuité des programmes d'un quadriennal à l'autre, même s'ils sont présentés dans un ordre différent et avec quelques refontes : l'axe 1 (Milieux et peuplements) et l'axe 3 (Culture matérielle et histoire des techniques) sont devenus l'axe 1.1 (Archéologie des déserts) et 1.2 (Productions et objets); l'axe 2 (Établissements humains, développements urbains devenu Espaces et manifestations du pouvoir) reste à peu près le même en regroupant les différents grands chantiers ; l'axe 4 (Relations pacifiques et conflictuelles) est devenu l'axe 3 (Relations et conflits) en s'étoffant assez considérablement ; l'axe 5 (Expériences artistiques et religieuses) est devenu l'axe 4 (Périodes de transition et croisements culturels) ; et l'axe 6 (Ecritures, langues et corpus) est renouvelé quasiment à l'identique. Le projet 2012-2016 ajoute un axe supplémentaire, le n° 5 intitulé L'individu, le corps et la mort, qui apparaît donc comme nouveau, même si quelques uns de ses programmes sont repris du quadriennal précédent.

On peut vérifier que la volonté de décroiser les disciplines et les deux sections traditionnelles de l'IFAO, qui avait été amorcée dans le quadriennal précédent, est réaffirmée avec force dans le projet 2012-2016. L'axe 3 Rencontres et conflits est à cet égard exemplaire : il s'inscrit dans la longue durée, couvre un espace allant du désert libyen à la mer Rouge, et fait se rencontrer archéologues, historiens et lexicographes. On peut dire la même chose de l'axe 5 L'individu, le corps et la mort qui est transdisciplinaire dans le meilleur sens du terme. L'axe 1 sur la culture matérielle résulte de la fusion de deux programmes différents du quadriennal précédent et donne plus de cohérence et d'épaisseur. En revanche l'axe 2 est moins convaincant, car derrière un habillage un peu artificiel on retrouve la juxtaposition des grands chantiers de la Maison, mais cela est inévitable ; les programmes consacrés au christianisme (2.3.5 et 2.3.6) seraient peut être mieux à leur place dans l'axe 4.2.

Les chantiers archéologiques restent la partie la plus importante et la plus visible des recherches. Cela est normal car ce sont eux qui contribuent en premier lieu à la réputation de l'IFAO et qui donnent lieu aux monographies les plus attendues. Dix d'entre eux bénéficient aussi d'un soutien de la commission des fouilles du MAEE. Le fait qu'ils soient intégrés à des axes de recherche thématiques n'affaiblit en aucune façon les recherches sur le terrain et contraint les fouilleurs à travailler plus étroitement avec les autres chercheurs. Cette orientation nouvelle pour l'IFAO va tout à fait dans le sens des tendances actuelles de la recherche en SHS. Elle ne va cependant pas jusqu'à intégrer la problématique de la gestion de site, ce qui serait pourtant souhaitable, mais il faudrait pour cela développer davantage les partenariats avec les institutions égyptiennes et notamment le CSA.

La seule inquiétude qui pointe après l'examen du projet de recherche 2012-2016 est l'augmentation de 50 % du nombre de programmes : on passe de 40 dans l'ancien quadriennal à 60 dans le nouveau, alors que le potentiel de chercheurs reste *a priori* le même, et qu'il y a peu de raison, compte tenu du contexte économique difficile, de compter sur une augmentation équivalente des crédits de recherche. Il y a donc le risque pour la direction de devoir procéder à un saupoudrage des crédits pour pouvoir alimenter tous les nouveaux programmes. Ce n'est pas ici la pertinence des nouveaux programmes qui est mise en cause, d'autant que certains sont véritablement innovants et transdisciplinaires, mais le risque

de voir s'accumuler des retards de publications. En effet, pour mener à bien tous ces programmes, les chercheurs devront augmenter leur activité de 50 % alors que certains d'entre eux ne peuvent déjà pas consacrer tout leur temps à la recherche : c'est le cas de la directrice, de la directrice des études, et de plusieurs IR responsables également de services d'appui à la recherche. Dès lors, il devient impératif de renforcer le potentiel scientifique permanent de l'établissement, avec par exemple des mises à disposition de personnels des universités et institutions partenaires.

L'évaluation du bilan scientifique requiert l'examen des publications. Leur volume est inégal en fonction des programmes. Pour s'en tenir aux chantiers archéologiques, le chantier de Balat, un des plus anciens de l'IFAO, a été en mesure de publier deux monographies et quatre articles tandis qu'aucune publication n'est mentionnée pour d'autres comme par exemple l'oasis de Kargha, Koptos, ou Deir-el-Medina. Le chantier de la Muraille du Caire, ouvert depuis 11 ans, n'a encore fait l'objet d'aucune publication à caractère monographique ; il ne faudrait pas que se reproduise ici ce qui s'est déjà produit avec Fustât. Cet écart est peut-être moins grand dans les autres programmes scientifiques, mais on peut aussi opposer le programme Chrétiens du désert qui a produit une monographie et les actes d'un colloque, à la Métallurgie du cuivre qui n'a rien publié. La liste des publications 2006-2011 fournie dans le dossier permet de dénombrer 15 ouvrages scientifiques parus, 49 articles dans des revues à comité de lecture, 29 communications à des colloques nationaux et internationaux, et cela pour 38 auteurs recensés, ce qui fait une moyenne de 2,5 publications par chercheur, la fourchette se situant entre 1 et 15 publications. Sans doute ces chiffres sont-ils relatifs et il faut admettre que les publications en archéologie sont plus lentes que dans d'autres disciplines mais on aurait pu s'attendre à un nombre plus important de publications. On voit là une conséquence du décalage entre le potentiel scientifique et l'ambition des programmes. À noter aussi que la part des ouvrages de vulgarisation reste très faible (4 seulement en études islamiques, et de la main d'un même auteur). Un effort dans cette direction devrait être fait, car cela fait aussi partie des missions des EPSCP.

On signalera pour finir que si les études islamiques font preuve d'un dynamisme et d'un esprit d'innovation qui n'échappent pas aux autres instituts étrangers du Caire, et si les études égyptologiques restent le cœur de l'excellence de l'Institut, on peut être plus inquiet pour les études coptes qui semblent réduites à une peau de chagrin : absolument rien en linguistique et lexicographie, et ce n'est que par le biais des deux programmes sur le monachisme que la civilisation copte est présente, dans une approche par ailleurs transversale qui met bien en valeur les dimensions multiculturelles. On relèvera aussi l'importance de la collection des Etudes coptes qui permet de maintenir un bon rythme de publications dans cette spécialité, mais on y cherchera vainement les noms de chercheurs de la maison. Sans doute cette situation n'est-elle que conjoncturelle, mais il serait peut-être utile de développer cette spécialité avec les universités égyptiennes et les autres instituts étrangers du Caire.

En conclusion on retiendra l'excellente qualité des productions scientifiques, la richesse et le caractère novateur des nouveaux programmes, la cohérence des transversalités, le dynamisme et le dévouement des acteurs de la recherche. Cela conduit à porter un jugement très favorable sur les activités de recherche de l'Institut, tout en attirant l'attention sur les risques de dispersion et de surcharge pour gérer et mener à bien simultanément une soixantaine de programmes, et l'impérieuse nécessité de ne pas accumuler des retards dans la publication des grands chantiers. La mise à disposition de personnel permanent des universités et institutions partenaires semble une voie naturelle pour éviter ces écueils.

III – Services d'appui à la recherche (hors publications)

En vue d'une meilleure coordination et gestion, les différents services présents au siège de l'IFAO, vont être regroupés par la nouvelle direction en quatre pôles dont un réunit les services qui viennent directement en appui à la recherche archéologique. Cette restructuration remet peut-être en cause l'absence de liens hiérarchiques entre les IR et IE permanents, qui était la règle à l'IFAO, mais elle permet une clarification des fonctions et une rationalisation salutaire de l'organigramme. De ce point de vue les recommandations émises dans le précédent rapport de l'AERES ont bien été prises en considération, mais il reste encore à nommer le responsable de chaque pôle.

Le pôle d'appui à la recherche regroupe l'ensemble des laboratoires techniques (le laboratoire de datation par le radiocarbène, les laboratoires d'étude des matériaux, avec principalement la céramologie, et de restauration), le service informatique, le service de topographie et le service qui regroupe dorénavant la photographie et le dessin.

1 • Le laboratoire de datation par le radiocarbone

Ce service comporte cinq emplois : un statutaire de droit français et quatre salariés de droit égyptiens (deux ingénieurs et deux techniciens). Opérationnel depuis 2006, il est le seul en Égypte, et l'un des rares en Afrique à même d'effectuer des datations au carbone 14. Comme l'exportation d'échantillons est interdite par le CSA, ce laboratoire bénéficie d'un monopole pour les datations et a atteint sa capacité maximale car il ne dispose que de deux compteurs, ce qui allonge les délais. Pour y remédier, et plutôt que d'acquérir des compteurs classiques supplémentaires, l'ambition est de développer la datation par AMS, en commençant dès l'année 2012 par l'acquisition d'une unité de préparation d'échantillons. Ceux-ci, en forme de cibles de graphite, pourraient être expédiés pour être datés par des laboratoires munis d'un accélérateur, en attendant de pouvoir disposer d'un tel équipement sur place. Une demande pour l'acquisition d'un accélérateur compact a d'ailleurs été introduite en réponse à des appels à projets d'équipement.

Pratiquant des tarifs alignés sur ceux du marché pour ce type d'analyses et avec un peu moins de 40% des analyses effectuées pour l'Institut, et le reste comme prestation de services pour d'autres équipes de chercheurs, ce service couvre ses frais de fonctionnement mais une partie seulement de ses coûts salariaux. Si le souci de ne pas transiger sur la qualité des prestations est manifeste, il reste sans doute à mieux réfléchir au modèle économique et à sa viabilité financière à plus long terme. L'équipe entend également ne pas se cantonner à la prestation de services, mais développer des recherches en matière de datations et de chronologie absolue, et ainsi participer aux activités de recherche dans ces domaines. Cette ambition est louable, mais le laboratoire a-t-il vraiment une masse critique en terme de potentiel scientifique pour le faire? Rappelons qu'un poste d'ingénieur est toujours vacant et que l'IR qui dirige actuellement le laboratoire n'est pas spécialiste des datations, et est aussi responsable de plusieurs chantiers archéologiques. La très grande qualité du personnel technique local permet d'assurer sans problème les prestations de service, mais le développement d'une recherche proprement archéométrique demanderait un renforcement du potentiel des chercheurs.

2 • Les laboratoires d'étude des matériaux et de restauration

Réorganisé en un seul ensemble de laboratoires sous la direction du même chef de service que le laboratoire de datations, le *pool* ainsi constitué trouve une cohérence nouvelle qui permet de développer des synergies et d'optimiser les moyens matériels et humains. L'étude des matériaux antiques vise à répondre aux demandes des recherches archéologiques de l'IFAO, principalement en céramologie (composition des pâtes) avec une IE métropolitaine, mais aussi en archéométaballurgie et d'une façon plus générale dans la caractérisation des matériaux de construction et dans la chimie du sol et des eaux. Le laboratoire a commencé à fournir des prestations payantes à des commanditaires extérieurs et il sous-traite certaines analyses à l'extérieur. Il accueille aussi régulièrement des spécialistes de géomorphologie, d'archéobotanique et des textiles.

Ces compétences s'articulent logiquement sur des activités de restauration et de conservation du mobilier et des monuments dégagés par les chantiers archéologiques liés à l'IFAO. Ces interventions font partie des obligations qu'impose le CSA lorsqu'il délivre les autorisations de recherche. Sous la supervision du chef de service "laboratoire de restauration, de datation et d'étude des matériaux", l'équipe se compose de quatre restaurateurs égyptiens sur emplois de droit local. Ici aussi, l'IFAO a le souci de faire profiter de son expertise et savoir-faire des programmes qui ne relèvent pas de lui, en collaborant avec des chercheurs égyptiens du CSA ou des équipes étrangères, et en accueillant des étudiants égyptiens en cours de spécialisation en conservation-restauration.

3 • Le service informatique

Sous la responsabilité d'un ingénieur informaticien métropolitain également actif en recherche linguistique, ce service regroupe trois personnes. Il gère le réseau et le parc informatique et le fonctionnement du site web ; il s'occupe de la formation, de l'aide aux utilisateurs et de la sécurisation des systèmes et des bases de données.

Il faut souligner qu'aucun système de sauvegarde par duplication du serveur n'existe actuellement. On imagine quelles seraient les conséquences si le serveur de l'IFAO venait à être détruit ou endommagé. Il est urgent que ce risque soit pris en compte et qu'une duplication de toutes les données soient sauvegardée, par exemple dans un serveur situé sur le territoire français et mutualisé avec les autres EFE.

4 • Le service photographique et de dessin

Regroupé récemment en un seul service de traitement de l'image dans le cadre de la restructuration, ce service se compose d'un IE métropolitain CDD qui a pris ses fonctions en 2011 sur emploi vacant État, de 2 autres personnes pour la photographie et de 4 personnes pour le dessin, placés sous la responsabilité d'un personnel de droit local. Ces personnels assurent sur les chantiers les prises de vue et les dessins des découvertes, et au Caire les tirages, mises au net et classement de la documentation ainsi réunie.

5 • Le service de topographie

Composé de 2 personnes, dont 1 topographe métropolitain détaché de l'INRAP sur emploi vacant État (remboursement à l'INRAP) depuis 2010, ce service aide à la réalisation de la polygonation lors de l'installation des chantiers, intervient en cas de problèmes avec les 4 stations totales, et gère l'ensemble du matériel. Il prête aussi ses services à des chantiers étrangers et au CSA. Il n'est pas assez développé pour répondre directement aux demandes de tous les chantiers, mais grâce à la mise au point de modes d'emploi du matériel fortement automatisé, les membres des missions peuvent être autonomes et l'équipe n'intervient sur place que pour les grosses opérations. L'optimisation du service est en tout point remarquable.

Les services que nous venons de décrire sont tous très bien équipés. Leurs personnels et leurs responsables sont compétents et motivés. Ils visent à être le plus efficace possible dans le concours qu'ils apportent au bon déroulement des chantiers liés d'une façon ou d'une autre à l'IFAO. Ils prêtent aussi, et de plus en plus, leurs services à d'autres équipes de recherche, ce qui confirme leur réputation solidement établie.

Ainsi, le support que l'IFAO est en mesure d'apporter à la recherche est de premier plan et contribue grandement à la renommée de l'établissement. La multiplicité des chantiers où l'IFAO est impliqué, le nombre croissant de sollicitations pour des prestations au profit d'intervenants extérieurs et le cumul des responsabilités de certains chefs de services entraîne cependant un risque de dispersion qui avait déjà été relevé par la précédente évaluation de l'AERES. Aucun progrès n'a été enregistré dans ce domaine. Pour parvenir à résoudre ce problème, il semble nécessaire que le prochain responsable du pôle ne soit pas engagé dans des programmes scientifiques.

IV – Archives et bibliothèque

Les archives administratives, dont certaines remontent au début du XX^e siècle, sont placées sous la responsabilité de la secrétaire générale. Les *archives scientifiques* sont pour leur majorité consacrées à l'Égypte pharaonique. Elles sont constituées des archives de chercheurs ou relatives aux chantiers archéologiques de l'Institut (archives manuscrites, graphiques et photographiques) et de collections (papyrus, parchemins, *ostraca*, etc.). Le service est composé de deux personnes dont un IR. Il s'adjoit les services de collaborateurs scientifiques occasionnels.

A la suite du rapport établi en mai 2010 par la mission des archives au ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, le service des archives scientifiques a fait l'objet de soins tout particuliers. De nouveaux locaux (200 m²) récemment aménagés (fin des travaux en juillet 2011) permettront d'ici 2012 de regrouper les archives scientifiques, dans des conditions satisfaisantes de conservation et de sécurité. Les fonds y trouvent place progressivement (pour les premiers : plaques de verre, diapositives, parchemins coptes, *ostraca*, plans), après avoir été identifiés, classés, reconditionnés et pour certains numérisés. Le personnel local est en passe d'acquérir une vraie formation technique. La visibilité accordée à ce service (présence sur le site web ; ressources en ligne) vaut davantage de visites de chercheurs (même si elles restent modestes : 50 chercheurs par an) et de demandes de renseignements.

Les efforts doivent être poursuivis : la collecte des archives des chantiers de fouille doit être systématisée ; le travail d'inventaire, poursuivi et approfondi ; les ressources en ligne, multipliées ; la numérisation des fonds d'archives, accentuée ; les archives administratives, réunies aux archives scientifiques. Le recrutement d'un archiviste professionnel s'impose, tout comme la sécurisation des archives, par la présence en métropole d'un double des collections numériques et numérisées.

La bibliothèque emploie 7 personnes dont une conservatrice des bibliothèques, métropolitaine, et compte environ 90 000 volumes ; ce fonds s'enrichit régulièrement de près de 2000 volumes par an (par achat : plus de 1000 vol., et abonnements numériques pour 1% du budget qui se monte à 74 000 €) mais également par échanges (700 vol.) ou dons (300 vol.). La fréquentation (520 lecteurs inscrits) est en hausse. Le nombre de lecteurs extérieurs à l'IFAO a augmenté de 15% depuis 2006, et c'est là une évolution très encourageante qui témoigne d'une véritable politique d'ouverture. L'accueil de ces lecteurs a été amélioré : 20 places assises et 5 postes de consultation sont disponibles dans une salle rénovée (contre 13 et 3 en 2008) ; l'accès est de 42,5 h sur cinq jours, avec une journée continue de 9 à 16 h 30 pour la communication des ouvrages. Une ouverture plus ample serait souhaitable, pour répondre aux vœux des lecteurs égyptiens. Un magasinier et un bibliothécaire sont désormais présents en permanence pour l'information des lecteurs. L'accès au personnel et aux hôtes de passage est totalement libre 24 h sur 24, 7 jours sur 7.

La suppression de l'appartement de fonction du directeur (env. 280 m²), en 2010, a permis de doter la bibliothèque de nouveaux locaux (bureau spacieux pour les personnels de bibliothèque ; espace technique de photocopie ; bureau pour le conservateur). La mezzanine (90 m²), espace dont l'aspect de souricière était dangereux, sera abandonnée dès que la salle des *ostraca* sera libérée et réaménagée. Une salle des périodiques a été créée. Il s'agit somme toute de solutions provisoires, un bâtiment neuf à construire sur la même parcelle que le palais devant répondre à l'avenir aux attentes des chercheurs (la bibliothèque sera plus indépendante en matière de gestion des espaces, d'accueil des publics, d'horaire d'ouverture qu'aujourd'hui).

Un comité des usagers a été mis en place en 2007 ; il doit continuer à se réunir régulièrement. Les directeurs de programmes ou les chercheurs devraient également être associés aux achats d'ouvrages.

Le catalogage du fonds arabe (hormis les monographies en série) est en cours d'achèvement, grâce à l'emploi de personnel contractuel et d'un chercheur associé. Un travail systématique d'acquisition rétrospective pour le fonds arabe est en réflexion. Se pose la question de l'agent qui pourrait accompagner le conservateur dans ces acquisitions. La conversion rétrospective a été effectuée sauf pour le fonds arabe, qui est en cours. Après l'acquisition d'un SIGB (Aleph 500), en 2005, celle d'un module permettant les interrogations simultanées de catalogues offrira la possibilité d'échanges de données avec l'Institut archéologique allemand du Caire (DAIK) et l'Institut néerlandais du Caire (NVIC). L'intégration au SUDOC est souhaitée, avec le désir de pouvoir conserver les notices en langue arabe sur lesquelles le personnel a longtemps travaillé. Cette intégration permettrait également de résoudre la question de l'archivage sécurisé du catalogue.

Pour valoriser ses ressources, la bibliothèque souhaite numériser des fonds précieux, dont celui, en priorité, des récits de voyageurs sur l'Égypte (env. 600 vol.). Le coût de cet investissement (avec un scanner A2 pour livres et un opérateur sous contrat local) seraient partagés avec le DAIK.

La stratégie en matière de valorisation



I – Les publications

L'activité de publication à l'IFAO concerne trois services : le service des publications proprement dit qui assure la fonction d'édition, le service de diffusion et l'imprimerie. Parmi les EFE, l'IFAO est la seule à disposer ainsi dans ses locaux d'une chaîne complète de publication mais l'institut manque cependant encore d'une véritable politique éditoriale. Les ouvrages produits sont d'une qualité remarquable mais leurs tirages (400 exemplaires en moyenne) et leurs ventes sont actuellement insuffisantes au regard des moyens dévolus à cette activité.

Le milieu scientifique susceptible d'acquérir les ouvrages produits est limité. Aussi l'augmentation des ventes demande-t-elle la mise en circulation de livres scientifiques en langue arabe, d'ouvrages moins coûteux destinés à plus large public, ou d'ouvrages d'art. Le savoir faire acquis par l'imprimerie devrait pouvoir répondre à ces demandes, mais encore faudrait-il qu'un spécialiste des métiers de l'édition s'empare de la question et entreprenne une véritable étude de marché. Un partenariat avec des éditeurs locaux pourrait peut-être permettre de se conformer à la législation concernant l'exploitation commerciale des publications archéologiques.

Le service des publications est géré par trois personnes dont une sur poste de statut français. Il assure des publications régulières avec en moyenne 20 ouvrages par an et plusieurs revues : *BIFAO*, *Annales islamologiques* (classées en rang A), *Cahiers de la céramique*, *Bulletin des publications en langue arabe*.

On peut regretter le nombre réduit des publications en langue arabe : celles-ci se limitent à la période médiévale et aux études arabisantes. Il faut encourager les collègues égyptiens à publier davantage. A tout le moins, les résumés d'ouvrages devraient être aussi en langue arabe (ils ne sont pour l'instant qu'en français et en anglais).

Le problème du déséquilibre en volume entre les ouvrages produits par les deux sections (égyptologie classique et études arabisantes) n'a pas trouvé sa solution ; la responsable du service étant une antiquisante, elle ne traite que les manuscrits relevant de sa spécialité. Pour la section des études coptes et arabes, le travail est réalisé par la directrice des études qui ne peut y consacrer qu'un temps limité. Une meilleure concertation entre les deux responsables est nécessaire pour définir une politique générale des publications, et la direction de l'établissement devra s'investir pour l'organiser.

La diffusion a réalisé de réels progrès, grâce au développement des publications en ligne (du *BCAI* par exemple) ; l'IFAO doit aussi rejoindre le projet Persée. Par contre le système des ventes en ligne ne semble pas encore tout à fait opérationnel. Suivant les recommandations du précédent rapport, la direction a choisi de réduire le nombre d'exemplaires distribués gratuitement. En revanche, il manque toujours d'indicateurs permettant un pilotage plus serré, comme par exemple le suivi par année de chaque volume.

Enfin il faut signaler que les problèmes de stockage s'aggravent malgré un espace de 672 m² qui lui est consacré et la limitation des tirages. La solution envisagée est la mise au pilon. Cette décision est loin de faire l'unanimité parmi le personnel. Il est vrai qu'elle peut paraître choquante dans un pays où les chercheurs, les enseignants, les inspecteurs du CSA, sans parler des étudiants, ont des difficultés à se procurer des ouvrages, et ce d'autant plus que la distribution des exemplaires gratuits a été passablement réduite. L'équipe de direction devrait examiner si le don d'ouvrages ne serait pas une meilleure solution, ne serait-ce qu'en terme d'image, même si son coût peut se révéler supérieur à celui de l'envoi au pilon.

L'imprimerie de l'IFAO occupe une trentaine de personnes. Avec son petit musée, elle contribue fortement au prestige de l'institut. Elle détient un savoir faire irremplaçable, notamment pour la spécificité technique des impressions de hiéroglyphes et des différents alphabets (coptes, arabes, etc.) qu'il convient de protéger et de faire fructifier.

Le service a su se moderniser en suivant les évolutions techniques, ce que confirme l'acquisition toute récente d'une presse numérique. Celle-ci permettra notamment des impressions à la demande, ce qui n'était pas possible auparavant, et également la production rapide d'ouvrages de vulgarisation dont la qualité peut être moindre que celle des grandes monographies, mais avec un tirage et une diffusion plus large. Les chercheurs, de leur côté, devront accepter pour cela de consacrer un peu plus de temps à l'écriture d'ouvrages grand public. Il faudra aussi veiller à maintenir le savoir-faire acquis ce qui impose une politique de renouvellement du personnel mûrement réfléchie.

II – La formation et les relations partenariales

1 • La formation doctorale

Depuis 2005 des séminaires doctoraux, organisés par la direction des études, offrent à des doctorants des formations thématiques au cours d'un séjour d'une semaine à dix jours en Égypte. Une école doctorale française est le partenaire privilégié de l'IFAO pour organiser ce séminaire mais enseignants et doctorants peuvent venir de toute école doctorale. Les séminaires sont ouverts aux chercheurs égyptiens et étrangers et leur dimension internationale s'est nettement affirmée. Ils donnent une vraie visibilité à l'IFAO en l'imposant comme un agent fédérateur de formation doctorale. Un effort doit être poursuivi en direction de la formation des doctorants égyptiens. L'Ambassade de France en Égypte dispose en effet d'un nombre conséquent de bourses qui ne sont pas toutes utilisées et une meilleure coordination en ce domaine doit être recherchée entre l'IFAO et le service de coopération culturelle de l'Ambassade. Si les séminaires doctoraux peuvent fournir l'occasion aux pensionnaires de faire état des derniers résultats de leurs recherches, leur animation devrait revenir aux seuls chercheurs et enseignants-chercheurs habilités.

L'IFAO offre également des bourses de courte durée, 1 ou 2 mois, pour des doctorants qui ont besoin de séjourner au Caire pour mener à bien leur travail de recherche. La direction a décidé de suspendre ce dispositif pour un an afin de prendre le temps d'une réflexion nécessaire à la définition de critères d'attribution transparents et rigoureux. Cette réflexion, qui s'avère effectivement nécessaire, devra se faire dans la concertation.

2 • Les autres formations

A côté de la formation doctorale, l'offre de formation de l'IFAO est riche et diversifiée. Des stages professionnels sont organisés, en partenariat notamment avec l'INP, l'INRAP, le Louvre, et des formations sont offertes aux chercheurs égyptiens (ateliers, journées IFAO dans les universités). Des formations techniques sont également données, notamment sur les chantiers de fouilles, mais parfois de façon informelle. Il conviendrait que toute action de formation fût bien formalisée et anticipée avec le plan de formation de l'établissement.

3 • Les partenariats et les relations internationales

L'IFAO peut être le lieu fédérateur d'une excellence française qui doit être défendue mais il n'est pas la seule institution française opérant dans le pays et il ne possède pas de chercheurs statutaires, hormis les jeunes chercheurs pensionnaires. La logique du partenariat est donc essentielle pour lui. La mise en place des programmes de recherche du quadriennal 2008-2012 a d'ailleurs été l'occasion de donner une nouvelle impulsion aux partenariats avec les institutions égyptiennes et avec les centres de recherche français et étrangers.

Les institutions égyptiennes

La collaboration avec le Conseil suprême des Antiquités et les universités égyptiennes a été fructueuse dans le domaine de la formation. Une convention avec la Bibliotheca alexandrina est en cours de re-négociation. Il serait souhaitable de développer les chantiers de fouilles en véritable partenariat avec les Égyptiens, et non pas selon l'ancien principe des fouilles en concession. Il semble qu'un seul des 14 chantiers fonctionne ainsi, mais avec pour responsable français un chercheur bénévole à la retraite. L'enjeu serait notamment d'intégrer d'avantage la problématique de la gestion de sites dans les activités de l'IFAO, ce qui ne peut se faire qu'en étroit partenariat avec la partie égyptienne.

Les centres français en Egypte

Les liens sont étroits et anciens en matière de recherche entre l'IFAO et les centres français en Egypte : le Centre d'études et de documentation économique, juridique et sociale (CEDEJ), le Centre d'études alexandrines (CEAlex) dont l'IFAO gère le budget, le Centre Franco-Égyptien d'Étude des Temples de Karnak (CFEETK), l'Institut français d'Égypte (cours de langue française ; bourses). Mais ces liens sont parfois flous et tiennent davantage de relations personnelles, l'IFAO pouvant n'être qu'un simple prestataire de service alors que sa mission n'est pas celle d'une USR. Par ailleurs plusieurs témoignages recueillis auprès d'observateurs extérieurs, montrent que l'existence parallèle de ces centres nuit à une bonne lisibilité de l'action de la France dans le pays, et il y a une vraie demande pour que l'IFAO soit l'interlocuteur unique des opérations scientifiques françaises en Egypte.

De même, des relations de recherche, et qui sont à poursuivre, sont entretenues avec des établissements français du pourtour méditerranéen : Ecoles françaises à l'étranger (notamment l'Ecole française d'Athènes) et centres dépendant du MAEE. Les partenariats majeurs avec ce dernier prennent pour l'essentiel la forme de cofinancement d'opérations archéologiques de terrain.

Les universités françaises

L'IFAO entretient des relations anciennes et soutenues avec les cinq universités qui dispensent un enseignement d'archéologie (Paris Sorbonne, Strasbourg, Lille 3, Montpellier 3, Lyon 2) comme en témoignent l'octroi de bourses et de missions à leurs doctorants, chercheurs, et enseignants-chercheurs. De même, des UMR qui ont accueilli d'anciens membres scientifiques de l'IFAO (IREMAM, LAMM, HiSOMA, Orient et Méditerranée) sont associées à ses programmes par leur intermédiaire. Certains courants et disciplines (égyptologie classique) sont sans doute trop représentés dans les programmes de l'Institut. La politique d'ouverture actuellement menée par la direction doit être poursuivie par la préparation de conventions qui associent véritablement l'IFAO aux programmes scientifiques élaborés par les laboratoires ou universités avec lesquelles les échanges sont les plus importants. Le projet d'établissement 2012-2016 va d'ailleurs dans le bon sens.

Les universités, centres de recherche et musées étrangers

Les cordiales relations avec les autres instituts d'archéologie du Caire tels que l'Institut allemand d'archéologie du Caire (DAIK), l'Institut Suisse d'Archéologie du Caire et l'Institut autrichien d'archéologie, de taille plus réduite, il est vrai, que l'IFAO, ne débouchent pas sur une collaboration scientifique approfondie. Celle-ci n'existe que dans le seul domaine du traitement automatique de la langue arabe avec l'Université américaine du Caire (AUC). Pourtant, par exemple, le DAIK est intéressé par des collaborations plus étroites dans le domaine des études islamiques.

Certains chercheurs relevant d'universités étrangères sont engagés sur des programmes et chantiers de fouille de l'IFAO (universités de Milan, Venise, Naples, Gand, Oxford, Cologne, l'Istituto per l'Oriente de Rome, université du Québec, Macquarrie University de Sidney). Mais ces collaborations sont rarement formalisées par des conventions engageant les établissements. L'IFAO a l'intention d'établir de telles conventions qui favoriseront la mobilité des chercheurs et élargiront les possibilités de débouchés pour les pensionnaires, et c'est là une voie qu'il faut encourager.

L'IFAO dispose de la possibilité de recruter des chercheurs associés mais il conviendrait, là encore, de le faire dans le cadre de partenariats institutionnels. Les personnels concernés sont recrutés sur la base d'un contrat de vacation qui jusqu'à présent, bien que borné dans le temps, n'avait, dans la plupart des cas, pas de limitation claire. Ce fonctionnement va être revu en se fondant sur les contrats de chercheurs associés pratiqués en France (conditions à remplir, recrutement limité à des chercheurs ou enseignants chercheurs ayant un statut, durée limitée à 2 fois 3 ans).

Les actions de mécénat

Le mécénat génère environ 45 000 € par an, ce qui est faible vu le prestige de l'établissement. La recherche de parrains, dans une meilleure communication avec les milieux économiques, est en passe d'être intensifiée et les activités de la médiatrice scientifique seront en partie réorientées dès 2012 en ce sens. Une aide en personnel serait bénéfique, mais, en particulier lorsqu'il s'agit de contacter de gros financeurs potentiels, l'intervention directe de la direction semble indispensable.

III – Médiation et valorisation

Une ancienne membre scientifique a été retenue pour occuper le poste récemment créé de responsable de la médiation et de la valorisation. Elle présente son activité comme associant médiation et recherche. La mission qui lui a été confiée est de développer la visibilité de l'IFAO, notamment auprès du grand public et des communicants. réalisations et des projets vont en ce sens :

- la refonte du site internet, qui est riche, rédigé en français, occasionnellement en arabe (recrutements). On peut s'étonner de l'absence d'une traduction en langue anglaise, au moins des pages d'accueil ;
- des manifestations ponctuelles (exposition de photographies au musée du Caire) ou la publication de présentations grand public (ouvrage sur les métiers de l'archéologie, sur l'IFAO et son histoire en cours d'écriture) ;
- enfin des contacts avec la presse (réalisation et exploitation du reportage dans l'émission "Des racines et des ailes").

D'autres idées (*newsletter*, rédaction de guides archéologiques, plaquettes) sont avancées, mais il est difficile d'en apprécier la faisabilité et la pertinence faute d'avoir arrêté un programme en la matière. Il n'est pas précisé comment l'ensemble de cette mission s'articule avec la mission consistant à rechercher des financements pour développer la gestion culturelle d'un site confiée à un chercheur canadien. En revanche, l'organisation de conférences thématiques permet à la communauté des expatriés de différents pays, notamment européens, de se rencontrer.

Gestion de l'établissement



I – La gouvernance

L'IFAO est d'abord un lieu, matérialisé par le palais Mounira situé au cœur du Caire ; lieu symbolique du prestige de l'école française d'archéologie ; lieu d'accueil et de ressources pour l'ensemble des chercheurs français travaillant sur les sites égyptiens ; lieu d'échange scientifiques avec les partenaires égyptiens et étrangers ; lieu de manifestation de la présence culturelle française en Égypte ; lieu de conservation de documents et d'objets uniques ; lieu de production d'ouvrages de grande qualité, témoins d'un savoir-faire exceptionnel.

Mais l'IFAO est aussi un établissement public auquel on demande aujourd'hui de prendre toute sa place dans l'espace européen et mondial de la recherche et pour cela, de bâtir une politique scientifique autonome, de faire des choix stratégiques pour l'accomplissement de ses différentes missions, d'optimiser l'utilisation de ses moyens humains et matériels, de formaliser ses partenariats. Cette tension entre "tradition et modernité" était d'ailleurs au cœur de la présentation faite par la directrice de l'institut devant le comité.

Pour aller dans le sens d'une modernisation de l'établissement, la direction peut et doit s'appuyer sur les nouveaux statuts, même si ceux-ci ne sont qu'imparfaitement adaptés à un établissement comme l'IFAO. La modification de la composition des conseils, le caractère électif de la présidence du CA, la création d'organes de concertation vont dans le sens de la LOLF et de la LRU : créer un échelon mieux à même de conduire un dialogue avec l'État, et d'ordonner la politique d'un établissement. Même si ces organes ne sont pas aujourd'hui tous mis en place, le but et les moyens sont clairs.

L'IFAO est de petite taille mais a cependant un côté salle des pas perdus où se croisent sans toujours s'identifier des gens de passage aux préoccupations très spécifiques comme les boursiers, des permanents absents une grande partie de l'année pour chantier, et des chefs de service aux missions parfois à cheval entre fouilles et responsabilité d'ateliers. Cette situation rend difficile la circulation de l'information. Jusqu'à l'an passé, un rendez-vous hebdomadaire appelé comité d'établissement réunissait 25 représentants de services forcément très fractionnés pour entendre une information essentiellement descendante. Par contre, les réunions de prise de décision étaient beaucoup plus rares.

L'équipe de direction entend faire évoluer ce système. Elle conservera des réunions du comité d'établissement pour la diffusion de l'information mais sur un rythme plus espacé et elle entend s'entourer d'un petit groupe de coordinateurs (les responsables de pôles) en articulant ce dispositif avec la préparation du travail des différents organes de délibération ou de concertation

Ni la forme, ni le rythme des rencontres ne sont aujourd'hui arrêtés, ce qui laisse place à un sentiment de flou et d'attente chez une partie du personnel. La commission des salaires a été néanmoins réunie cinq fois, mais l'attente sur le contenu subsiste. La circulation et l'affichage des instructions, notifications et décisions ne paraissent toujours pas optimaux : pas ou peu d'annonce de calendrier, délais considérés comme trop courts, forme inadéquate des documents (par exemple par absence de date ou de signature). Des problèmes similaires de communication interne avait déjà été signalés dans le précédent rapport.

Le nouveau règlement intérieur, en prévoyant que le directeur des études doit être "choisi dans des domaines disciplinaires complémentaires de ceux du directeur afin d'assurer la représentation de l'ensemble des disciplines" (article 3.2.1.) impose une véritable collaboration dans l'élaboration des programmes et la conduite de la politique scientifique de l'établissement. Pour une gouvernance efficace, la complémentarité ne doit pas être simplement celle de champs disciplinaires qui se juxtaposeraient, mais aussi celle des personnalités, des volontés et des sensibilités se traduisant dans une confiance réciproque. Dans l'idéal il serait sans doute souhaitable qu'à son entrée en fonction le directeur puisse choisir lui-même le directeur des études qui l'assistera tout au long de son mandat mais ce n'est pas le cas actuellement et les deux directeurs doivent, quoi qu'il en soit, travailler ensemble. Pour cela, il est nécessaire que la direction des études puisse disposer de tous les moyens scientifiques et administratifs (délégation de signature notamment) qui lui permettent de gérer efficacement ses programmes dès lors bien sûr que ces derniers ont reçu l'agrément de la direction.

La direction peut aussi s'appuyer sur le secrétariat général. On a pu constater que la secrétaire générale actuelle a fort à faire pour effacer les plis de la gestion antérieure et remettre en ordre, parfois rapidement, les pratiques de gestion. Elle a disposé pour cela de moyens faibles et peu orientés vers les fonctions support, puisque par exemple, jusqu'à l'an passé, elle ne disposait pas elle-même d'un secrétariat. Pour faire accepter les changements, il est important que, même si les décisions administratives sont de la compétence de la secrétaire générale, la direction soit toujours présente car c'est elle qui peut donner le poids nécessaire à la compréhension et à l'acceptation de ces décisions lorsqu'elles engagent un véritable changement. Or, le management semble pour l'instant plus orienté vers l'aggiornamento des procédures que vers l'animation des équipes, aussi bien d'ailleurs dans leur configuration actuelle que dans leur recomposition envisagée. Ce point rejoint ce qui a été dit plus haut sur la communication interne.

En résumé, il faut saluer la clairvoyance du diagnostic de la direction et son ambition de modernité pour l'établissement, mais pour mener à bien sa politique, il manque encore les réflexes appropriés en termes de stratégie de communication et de concertation interne, ainsi qu'une pleine solidarité entre les trois membres de l'équipe de direction.

II – L'administration

Dès la création de l'IFAO, la répartition de ses moyens a été pensée pour le soutien à la science, et organisée comme telle, entre ateliers et services, plus qu'en considération de besoins spécifiquement administratifs. Aussi les fonctions support (ressources humaines, finances, système d'information, patrimoine) souffrent-elles de n'avoir pas été structurées.

Selon le rapport précédent, l'IFAO a souffert d'être "sous-administré" en raison notamment d'une séparation insuffisante entre la fonction exécutive et scientifique d'une part et la fonction administrative d'autre part. L'arrivée d'une nouvelle secrétaire générale a apporté un atout supplémentaire en capacité technique et en maîtrise juridique. Les intentions de remise en ordre des procédures, de rétablissement des fonctions et du rôle du CA et des commissions sont légitimes et nombreuses, les réalisations effectives (SPSI, bilan social). Elles sont entreprises selon un bon rythme, mais sont perçues comme mal explicitées. En effet, certains documents, pourtant complets et bien présentés comme le SPSI ou l'auto-évaluation, sont ignorés d'une partie de la communauté et, lorsqu'ils sont connus, leur valeur procédurale ou décisionnaire est sous-estimée. La communication, et aussi la formation, sont d'autant plus importantes dans ce contexte, qu'elles permettraient au personnel de comprendre les divergences éventuelles et de mesurer le chemin à parcourir. Il y a donc encore des progrès à faire sur ces points.

III – Gestion des ressources humaines

Selon le rapport d'auto-évaluation "Le secrétaire général pilote la politique des RH", avec deux agents d'exécution. L'IFAO compte 160 personnels, dont 25 métropolitains et 135 de statut égyptien. Ce rapport déséquilibré l'est également, mais en sens inverse, au plan financier : 30% des dépenses de personnel concernent les personnels locaux, et 70% les expatriés, alors que l'ensemble de ces dépenses représentent 68% des dépenses de fonctionnement. Grâce à la délégation globale de gestion, l'IFAO est partiellement sous un régime de type RCE, mais sans disposer d'une globalisation complète de sa masse salariale, ni de la maîtrise de la cartographie des emplois de statut français.

1 • Un risque financier majeur

L'établissement subit des décisions qui lui sont pour une part extérieures, en matière de masse salariale des emplois mis par l'État (indemnités d'expatriation dont la définition est modifiée selon des décisions interministérielles trimestrielles). Il doit aussi prendre en compte l'évolution des salaires des personnels de statut local dans un contexte d'inflation et de fluctuation du cours de la livre égyptienne. Une grille très favorable aux personnels a été mise en place en 2004. Elle est au-dessus des références locales pour les bas salaires¹ et elle s'accompagne de charges pour départs en retraite et couverture sociale. Cette politique généreuse peut s'avérer pénalisante, dans la mesure où la dotation ministérielle est inchangée depuis plusieurs années, alors que le pays connaît une forte inflation, dans un climat politique effervescent. Dans ces conditions, le maintien de la grille salariale actuelle, avec des progressions d'échelon importantes, peut conduire assez rapidement à un déficit significatif.

¹ Sauf en ce qui concerne les personnels de chantier.

2 • L'emploi scientifique

La “nébuleuse” des personnels scientifiques se caractérise par l'hétérogénéité des situations, des amodiations statutaires, des modes de financement, et des rapport à l'institution. Cette pratique du “sur-mesure” statutaire complexifie la conduite de la stratégie scientifique de l'établissement.

La direction regrette à bon droit que la question de la mobilité des IE et IR n'ait pas été traitée dans les nouveaux statuts. Ce point est d'autant plus important qu'une grande majorité de cette catégorie de personnel accomplit un travail de chercheur mais sans être soumise à l'évaluation des chercheurs statutaires. Il y a là une anomalie qui peut être préjudiciable à l'établissement en ce qui concerne le suivi de la production scientifique et des publications. Les départs à la retraite semblent être le seul levier d'action, mais il est important que la direction n'utilise pas les postes vacants dans cette catégorie pour y affecter des chercheurs responsables de chantiers, quand bien même certains pourraient être en situation précaire.

3 • L'emploi BIATOSS

Pour l'emploi BIATOSS, les choses sont plus simples. Mais le travail se fait là aussi poste par poste, faute d'une masse d'emplois significative. Le travail de glissements de moyens sur les fonctions est principalement effectué sur l'emploi égyptien, ouvrier et de service. En volume, cela correspond aux départs en retraite, soit 5% des moyens. L'équilibre fonctions support/fonctions soutien ne serait pas fondamentalement affecté, mais des secteurs seraient renforcés. On lit dans le SPSI qu'en 5 ans, un poste passerait des jardins au second œuvre bâtiment, un autre des RH à la finance/comptabilité, et que les archives et le laboratoire de datation au carbone 14 gagneraient chacun un poste. On peut craindre qu'à ce rythme, l'IFAO ne puisse supporter un bouleversement de ses conditions de financement. Les RCE n'y changeraient rien.

4 • La formation continue

L'IFAO mène une politique de formation des chercheurs et personnels généreuse et plus individualisée que collective. Cette politique est largement au bénéfice du personnel scientifique, qui le reconnaît. Elle suit aussi l'équipement des services et ateliers.

IV – Aspects financiers et gestion comptable

L'IFAO a un budget de 7 millions d'euros, consacré pour 60% en dépenses de personnel, et constitué de subventions à 93% en recettes. La qualité de la comptabilité a été reconnue. Les écritures de haut de bilan sont tenues, l'inventaire physique existe, tout comme l'état des actifs. La fin de la neutralisation des amortissements, si elle pèse sur les comptes, leur donne une vraie pérennité.

Récemment, a été décidée une remise en ordre budgétaire et financière de façon à permettre la maîtrise des processus, puis leur optimisation : choix d'un logiciel simple et éprouvé ; calendrier budgétaire ; reprise et centralisation des délégations de signature ; utilisation conjointe des ressources affectées et de l'identification par opération de ces chantiers et programmes pour suivre celles-ci en pluri-annualité ; mise en place d'une analyse “fonctionnelle développée” pour permettre par chantier et par programme une meilleure intégration des coûts cachés, et une meilleure allocation des crédits ; recrutement d'un nouvel agent comptable expérimenté qui sera également chef des services financiers, mais qui ne dispose toujours aujourd'hui que d'un seul agent.

Les taux d'exécution sont bons (98% en 2009). La sincérité budgétaire est avérée, même s'il y a eu récemment tendance à la surestimation des ressources propres. Quoique l'Institut ne soit pas soumis au code des marchés publics, il en respecte l'esprit et, quand cela se justifie, les modalités.

Si le Centre d'études alexandrines est aujourd'hui largement suivi en classe 4, ce qui ne permet pas de certifier l'exactitude du suivi, d'autant que certaines pièces (comptes rendus de suivi ANR) manquent aujourd'hui, l'intention de l'établissement est d'en faire dès 2012 un Service à Comptabilité Distincte (SACD), qui le spécifierait distinctement au plan comptable.

L'hypothèque de la maîtrise de la masse salariale (*voir supra*) est celle qui pèse le plus fortement sur l'avenir de l'IFAO. L'autre incertitude concerne le patrimoine, et particulièrement le projet de construction et de mise à niveau des installations et équipements.

La construction des comptes montre une grande dépendance à l'égard des subventions. La faiblesse des ressources propres, tant dans la capacité de développer des ressources sur projet, que dans le fonctionnement des services et ateliers associés (éditions, imprimerie, carbone 14), est problématique. Ce point avait déjà été relevé dans le rapport précédent, mais ne semble pas avoir connu une amélioration. De plus, si les subventions sont stables, certains facteurs comme le taux de chancellerie sont non-maîtrisables et surtout, l'évolution du coût des personnels de statut égyptien dépend de facteurs locaux.

Le fonds de roulement diminue régulièrement depuis 7 ans¹, tout en restant malgré tout très positif du fait d'une dotation de construction reçue en 2004 non utilisée pour la construction initialement prévue. Mais, si la situation reste saine, son évolution n'est pas rassurante.

V – Système d'information

Il est important pour l'IFAO de déterminer une politique par rapport à son système d'information. Bien évidemment, la taille de l'établissement ne justifie pas une allocation quantitative importante de postes. En revanche, leur spécificité et leur professionnalité sont requises. L'idée d'un système d'information est mentionnée une fois dans le rapport d'autoévaluation sous l'angle de la nécessité d'une meilleure information financière et comptable. C'est un enjeu fort. Même si les applications de gestion reposent sur des logiciels non urbanisés (AGE pour les écrits comptables, VIRTUALIA pour les retraites, plus tard GAPAIE, quand les problèmes d'édition en arabe des feuilles de paie seront résolus), ces trois logiciels ressortent d'un même environnement (SNEG, Editeur et Intégrateur de Solutions de Gestion).

Le bilan social et les tableaux de bord qui l'alimentent en partie sont de la responsabilité de l'attaché responsables des traitements. L'intégration des différentes données administratives de l'établissement doit alimenter les documents stratégiques et le suivi budgétaire.

VI – Patrimoine

L'IFAO a produit un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) clair, complet et argumenté. Celui-ci a été présenté et adopté en Conseil d'administration en juin 2011.

1 • Restructuration, maintenance et construction

Récemment ont été conduites des opérations de redistribution et d'aménagement des espaces qui rationalisent et optimisent l'existant, en gommant les inadéquations les plus fortes. Les réinstallations de services (archives, bibliothèque, administration), gagnent en conformité quant aux obligations de sécurité, et sont manifestement plus fonctionnelles, mais encore insuffisantes au regard des risques politiques et de la situation d'inadaptation, voire parfois de vétusté, des locaux.

Pour financer ces travaux, l'IFAO a continué de tirer sur le reliquat de la dotation de construction obtenue en 2004, consommée désormais aux trois quarts dans des études et concours. La dotation de maintenance de l'établissement (66 000 €) eût en effet été insuffisante. Quoique le coût de viabilisation du bâtiment soit relativement faible (22 €/m²), la dotation est quasi forfaitisée à environ 10 €/m².

En reprise du projet de construction, l'IFAO a produit, en lieu et place d'un projet ambitieux mais déconnecté des réalités financières, un nouveau projet plus raisonnable permettant la sécurisation des fonds et des archives. Certes, l'Institut souffre sans doute de n'avoir pas su exploiter l'opportunité du plan 2004, et monter, avec le soutien de la tutelle, un projet crédible dans le cadre d'un partenariat privé public. L'absence d'éligibilité aux grands programmes nationaux ou européens (CPER, Campus, FEDER) justifierait néanmoins une attention particulière de la tutelle. Le nouveau projet d'un montant total de 2,5 M€ semble mal explicité et mal perçu par la communauté. Ce manque d'appropriation, voire de connaissance du projet au sein de l'Institut, renvoie en tout état de cause, aux nécessités déjà évoquées d'un renforcement de la concertation interne et d'un dialogue constructif avec la tutelle, que celle-ci doit renforcer.

Dans un contexte difficile (nécessité de reloger certains services français, extérieurs au MESR), l'IFAO conserve un atout, la propriété d'un terrain d'une valeur avancée de 1,5 M€, qu'il faudra utiliser à bon escient.

¹ Le fonds de roulement était de 2 662 518 € en 2004 et il est de 1 719 672 € en 2009, ce qui représente encore 3,5 mois de fonctionnement.

2 • Hygiène et sécurité

La visite du chantier des murailles du Caire a permis de constater qu'une attention particulière était portée aux questions de sécurité. Les espaces y sont larges et le chef de chantier est très attentif. Les personnels qui interviennent sur l'ensemble des fouilles sont d'ailleurs souvent des habitués, repris d'une année sur l'autre. Les calendriers sont pensés en échelonnement pour permettre la rotation de ces intervenants professionnalisés. La mise en place d'un CTP, qui devient CT de proximité, et du CHS associé, la désignation d'un ACO doivent permettre de formaliser plus et mieux les procédures de sécurisation. Il faut donc souligner que l'absence de structure formalisée sur le mode européen n'empêche pas un fonctionnement tout-à-fait adéquat.

Conclusion et recommandations



L'IFAO est un établissement prestigieux qui occupe depuis 130 ans une place centrale dans l'égyptologie française et qui a su, plus récemment, développer avec volontarisme le secteur des études islamiques et les programmes transversaux. Au-delà de son activité de recherche propre, il apporte un soutien essentiel à la plupart des chantiers de fouilles dans lesquels interviennent des équipes françaises au travers de ses différents services de soutien à la recherche dont celui des publications. Il dispose pour cela d'un budget d'environ sept millions d'euros dont quatre millions consacrés à la masse salariale. Il emploie 25 personnes sous statut d'expatrié dont cinq membres scientifiques français et 135 personnes sous statut égyptien. Il dispose d'un bâtiment principal d'environ 7 700 m² au centre du Caire et de bâtiments annexes sur certains chantiers de fouille.

Le principal handicap de l'IFAO tient au manque d'adéquation entre la structure de ses emplois et sa politique de recherche. Les programmes sont nombreux (60 pour le prochain quadriennal) et les capacités d'encadrement réduites. Une meilleure formalisation des relations avec les universités et autres institutions françaises ou étrangères est donc souhaitable pour favoriser des mises à disposition de longue durée de personnels permanents. Du fait du renouvellement périodique de la direction et des membres scientifiques, les seuls personnels d'encadrement permanents sont ceux qui occupent des postes d'IGR ou d'IGE. De tels postes ont en effet souvent été utilisés pour des personnes ayant une compétence de chercheur (anciens membres scientifiques) au détriment parfois de l'encadrement technique ou administratif.

Si l'on se réfère au précédent rapport d'évaluation de l'AERES, des progrès sont constatés, mais aussi des immobilismes persistants. Parmi les progrès, on relève la restructuration efficace des archives et de la bibliothèque qui disposent à présent de locaux adaptés, ce qui permet un meilleur accès du public. L'équipe de direction s'est renforcée avec une secrétaire générale chargée de toute la gestion administrative, une directrice des études en charge de la formation, et du suivi des programmes et des publications relevant de sa spécialité, et une directrice qui entend consacrer toute son énergie au pilotage de la recherche. En revanche, le renforcement du potentiel scientifique et le repyramidage des emplois locaux en catégorie A et en soutien aux activités de recherche sont encore à l'état embryonnaire. Mais surtout, des problèmes de communication interne subsistent et l'équipe de direction doit s'efforcer d'obtenir l'adhésion des personnels par un effort de communication et de concertation.

I – Les points forts

- Un prestige et une attractivité internationale soutenus par la qualité et l'efficacité des services d'appui à la recherche, avec notamment une très grande qualité des publications.
- Le dynamisme et le rayonnement des études islamiques qui sont un élément moteur d'innovation.
- Des programmes de recherche structurés par des transversalités cohérentes qui permettent de décroïsonner les activités des grands chantiers archéologiques.
- La volonté et la capacité à moderniser l'institution avec la restructuration des services centraux (bibliothèque, archives, imprimerie, etc.), la réorganisation des locaux et la mise en place de pratiques normées de gestion.
- Une politique de recrutement des membres scientifiques bien en phase avec les axes du projet d'établissement.
- Les réseaux de contacts issus de longues collaborations et une très bonne connaissance des contextes locaux.

II – Les points faibles

- Les lourdeurs issues d'une longue tradition qui ralentit les mutations nécessaires, avec notamment en archéologie le poids des grands chantiers fonctionnant encore selon le modèle de la concession.
- La multiplicité des statuts des scientifiques en contraste avec la faiblesse du potentiel scientifique permanent compte tenu de l'ambition des programmes.
- Les problèmes récurrents de communication interne dans le processus de décision et de gestion du changement.
- La fragilité financière inhérente aux évolutions prévisibles en matière de salaires et de patrimoine.
- Le manque de lisibilité et de visibilité vis-à-vis du grand public, en France comme en Égypte.

III – Les recommandations

- Renforcer l'ensemble des partenariats en leur donnant un caractère plus institutionnel sous la forme de conventions et s'appuyer sur eux pour définir une meilleure politique de l'emploi scientifique.
- Participer activement et en amont à l'élaboration des programmes que l'IFAO est amené à financer, notamment dans le cadre de partenariats avec des institutions de recherche.
- Accroître le rôle fédérateur de l'IFAO vis-à-vis des multiples actions de recherche française en Égypte et mieux l'impliquer dans le soutien aux activités scientifiques, éducatives et de gestion du patrimoine culturel en Égypte.
- Mettre en place une politique globale de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et de déprécarisation.
- Affiner encore l'architecture budgétaire pour aller vers une comptabilité analytique réelle prenant mieux en compte les différentes dépenses liées aux chantiers.
- Examiner sans tarder les critères d'attribution des bourses doctorales de courte durée afin d'en rétablir l'usage.
- Développer les actions de valorisation pour un public élargi, notamment en augmentant la visibilité sur le web, éventuellement en partenariat avec des associations.
- Explorer les possibilités d'augmenter et de diversifier les ressources propres par des actions de mécénat.
- Veiller à une meilleure information du personnel et à l'amélioration des mécanismes de concertation.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMS	<i>Accelerator Mass Spectrometry</i>
ANR	Agence nationale de la recherche
APAENES	Attachés principaux d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur

B

BCAI	Bulletin critique des Annales islamologiques
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BIFAO	Bulletin de l'Institut français d'archéologie orientale

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEAlex	Centre d'études alexandrines
CFEETK	Centre franco-égyptien d'étude des temples de Karnak
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CS	Conseil scientifique
CSA	Conseil suprême des antiquités
CTP	Comité technique paritaire

D

DAIK	<i>Deutsche Archäologische Institut Kairo</i>
------	---

E

EFE	Écoles françaises à l'étranger
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Équivalent temps plein

F

FEDER	Fonds européen de développement régional
-------	--

I

IE	Ingénieur d'études
IFAO	Institut français d'archéologie orientale
INP	Institut national du patrimoine
IR	Ingénieur de recherche

M

MAEE	Ministère des affaires étrangères et européennes
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

N

NVIC	<i>Nederlands-Vlaams Institut in Cairo</i>
------	--

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SACD	Service à comptabilité distincte
SHS	Sciences humaines et sociales
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SUDOC	Système universitaire de documentation

U

UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
USR	Unité de service et de recherche

Observations de la directrice

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

INSTITUT FRANÇAIS
D'ARCHÉOLOGIE ORIENTALE



المعهد الفرنسي للآثار الشرقية

RÉPONSE DE LA DIRECTRICE DE L'INSTITUT FRANÇAIS D'ARCHÉOLOGIE ORIENTALE

Au rapport d'évaluation de l'AERES

Février 2012

L'Ifao a reçu le comité d'évaluation les 3 et 4 octobre 2011. L'équipe de direction de l'Ifao remercie les membres du comité AERES pour leur écoute et le travail effectué sur les données produites par l'établissement et recueillies lors des entretiens. Elle regrette cependant la brièveté de la visite qui n'a pas permis d'approfondir les nombreux thèmes de discussion. Le rapport présenté s'en ressent quelque peu.

Elle souhaite relever plusieurs points qui, à son avis, appellent ainsi commentaire.

Présentation : La place de l'Ifao dans la recherche française en Egypte

Le comité note la multiplicité des institutions françaises en Egypte et de leurs tutelles (Cnrs, MESR, MAEE) qui ne favorise pas une bonne lisibilité de la part des partenaires égyptiens et des autres instituts étrangers. La direction partage totalement ce point de vue selon lequel l'Ifao reste le point de référence. Ceci est d'autant plus vrai que les institutions concernées interviennent dans le domaine de l'archéologie, qui est celui de l'Ifao, par excellence. Un effort devrait être envisagé pour une clarification du paysage archéologique français en Egypte, en concertation avec les ministères concernés.

Les missions du Cedej prolongent au monde contemporain celles de l'Ifao. Les deux institutions ne s'ignorent pas, loin s'en faut, et le projet d'établissement qui sera soumis à un prochain CA insiste dans son versant immobilier sur sa capacité à accueillir les chercheurs du Cedej et la partie active de sa bibliothèque. En effet, un regroupement physique serait de nature à favoriser des échanges et des projets communs. Un rapprochement a déjà amorcé au plan scientifique (fichier informatisé commun des cartothèques des deux établissements).

1. La recherche

1.1 Acteurs et potentiel recherche

Le comité souligne que le potentiel scientifique de l'établissement est insuffisant pour faire face aux nombreux programmes. Tout en réitérant que les forces vives de l'établissement ne se limitent pas au seul personnel permanent, la direction est consciente de cette déficience et s'applique à mettre en place les moyens d'enrichir le pôle recherche par une politique incitative intégrant toutes les formules possibles de mobilité (détachements, mise à disposition, missions de longue durée, mise en délégation, dans le cadre notamment de mutualisation avec les autres EFE).

P.6 « Chaque membre scientifique se voit confier un programme ou un chantier de fouille...lorsqu'il quitte l'établissement, il conserve en général son chantier...ce qui aboutit à la situation dangereuse d'accroître le déséquilibre entre le potentiel scientifique permanent et l'augmentation des opérations. »

L'observation est juste et il convient que l'équipe de direction soit vigilante sur ce point.

Elle appelle cependant plusieurs réflexions et un petit détour historique. L'Ecole du Caire a été fondée il y a 132 ans et a fonctionné durant des décennies selon les principes scientifiques qui étaient ceux de son époque, jusqu'aux grands changements des années 80. Les recherches individuelles primaient alors largement sur le collectif, et l'institut accueillait les chercheurs avec leur programme, même si des champs de recherche étaient privilégiés, comme l'étude des textes des grands temples ptolémaïques, et que les chantiers archéologiques, en plus petits nombres, plus limités, fonctionnaient sur le mode des concessions. La vie intellectuelle de l'institut tournait autour d'un noyau plus réduit.



Dans les années 90/2000, l'Ifao a suivi les évolutions de la recherche et s'est ouvert tant aux champs plus divers des disciplines dans un contexte qui appelait vivement à développer l'interdisciplinarité qu'aux souhaits légitimes d'un accès plus large aux étudiants (bourses doctorales et post-doctorales).

Dans le même temps, la professionnalisation de l'archéologie, avec, en France, la mise en place de l'Inrap, qui implique, en corollaire la prise en compte de nouveaux champs scientifiques, comme l'archéo-zoologie, la paléobotanique, la géomorphologie, etc. a conduit à enrichir la palette des chantiers archéologiques et à multiplier les intervenants. Aujourd'hui, la communauté scientifique et les membres scientifiques ont la capacité d'exploiter un plus vaste éventail englobant données épigraphiques et archéologiques. Paradoxalement – mais est-ce un paradoxe ? – alors que les sites archéologiques d'Égypte souffrent d'une progressive disparition due à l'extension des terres cultivées, au développement urbain – surtout dans le delta du Nil – à l'érosion et aux pillages, les évolutions technologiques mises au service de concepts nouveaux conduisent à des interventions plus nombreuses, mais également de plus courte durée.

Le danger de déséquilibre dénoncé par le comité appelle les réflexions suivantes :

- Dans la mesure où la plus grande partie des chantiers et des programmes sont gérés par des personnels extérieurs statutaires et qu'il s'agit bien souvent de programmes initiés lors d'un « pensionnariat », ce n'est pas le potentiel scientifique permanent de l'Ifao qui est en cause, mais son potentiel technique (topographe, dessinateurs, restaurateurs, etc.), ce qui implique la venue de personnels complémentaires, notamment pour assurer des travaux de dessins, de topographie, etc. Or les co-financements développés et exigés à présent pour les opérations nouvelles dans le quinquennal doivent permettre de supporter cette augmentation.
- La précarisation dénoncée est due tout simplement à la carence en postes. Le principe général étant de demander de faire plus avec moins de moyens. En outre, elle n'est pas récente puisqu'elle repose sur le principe des modalités du « pensionnariat » mis en place dès les débuts de l'Ifao, principe qui n'a jamais été remis en cause.
- S'agissant du quinquennal pour lequel un certain « saupoudrage » est reproché (p.7), il convient d'apporter des éléments d'explication à ce choix politique. Au démarrage d'un projet quinquennal, nous avons choisi d'élargir la palette et d'offrir la possibilité à des axes nouveaux d'émerger. Le renouvellement des problématiques est essentiel à la vitalité scientifique de l'institut. Dans cette logique, les aides apportées aux projets émergents (Kom Abou Bilou, Thmouis, etc.) ou à la relance de projets émergeant au précédent quadriennal (les moines) sont soumis à l'obtention de co-financements, voire à leur capacité à être relayés par des programmes de type ANR. L'aide apportée par l'Ifao est alors limitée à 2 ou 3 ans. Si toutes les opérations présentées ont une portée scientifique forte, elles impliquent des investissements inégaux, l'impact budgétaire étant évidemment plus important pour les chantiers archéologiques, principaux pôles de dépenses du budget alloué à la recherche.
- À l'issue du quinquennal, plusieurs chantiers seront achevés (Serabit el-Khadim, Abou Rawash, le survey du Wadi Araba, Fostat). Des chantiers seront relancés sur des thématiques renouvelés, avec des acteurs nouveaux (cas du désert Oriental). C'est donc un souci tout à la fois d'ouverture et de contrôle qui a présidé à l'élaboration du projet quinquennal.
- Soulignons enfin que tous les projets seront soumis dans deux ans – en 2014 donc – à une évaluation par des personnalités scientifiques extérieures à l'Ifao. Cet examen essentiel, à mi-parcours, décidera de la poursuite, de la ré-orientation ou de l'abandon du projet.

1.2 - Chantiers et programmes de recherche

La présentation par le comité des programmes selon 4 catégories montre bien les mutations qui se sont opérées depuis presque deux décennies, liées à l'évolution des modes de pilotage des programmes (intervenants extérieurs, souvent, mais pas toujours ex-membres scientifiques) et de financement (part croissante du co-financement).

De fait, il n'y a que 2 catégories :

- 1/ - Les programmes Ifao (que les pilotes soient des membres scientifiques, d'anciens membres ou des chercheurs extérieurs – Cnrs, universités, musées), financés par l'Ifao exclusivement (il n'en reste que 2 : Douch – ANR en cours de soumission – et Balat) ou co-financés par des partenaires publics (MAEE, Louvre, universités) ou privés (Total pour le chantier de 'Ayn Sukhna) ;



2/ - Les programmes pour lesquels l'Ifao n'apporte qu'un soutien logistique, dont le coût réel est actuellement à l'étude et sera intégré aux prochaines évaluations. Quant aux coûts réels des programmes, et notamment des chantiers, il est à l'étude et sera intégré aux IP.

Nous souscrivons à la remarque du comité d'intégrer davantage le CSA dans la gestion des sites archéologiques, à l'instar de ce qui se fait sur le site d'Ayn Sukhna, et qui ira sans doute dans le sens de ce que compte développer un CSA en cours de restructuration.

Le renforcement du potentiel scientifique permanent de l'établissement, préconisé par le comité (p.8) fera l'objet d'une attention particulière. D'ores et déjà il a été décidé de mettre en place, dans le cadre de la mutualisation des EFE, une aide à la mobilité pour l'accueil de chercheurs et d'enseignants chercheurs, selon une convention signée avec l'établissement ou l'organisme de recherche d'origine, pour une durée déterminée. Ces « chercheurs résidents », ainsi désignés, auront vocation à développer un des projets de la programmation quinquennale.

Concernant les publications des programmes et des fouilles, le comité souligne leur volume inégal. Un effort a été entrepris pour y remédier, qui devrait porter ses fruits dans les années à venir. Plusieurs monographies relatives au programme Fostat devraient voir le jour prochainement, une monographie sur les ateliers de cuivre d'Ayn Sukhna vient d'être publiée, ainsi que sur la fouille des fortins du désert Oriental et de Bahariya.

La remarque selon laquelle *la responsable du service des publications étant une antiquisante, elle ne traite que les manuscrits relevant de sa spécialité* (p.12) est réductrice. Hormis la partie relative aux études arabes, la responsable des publications gère l'ensemble des manuscrits et son champ d'action couvre les études coptes, comme l'atteste le dernier ouvrage déposé à l'imprimerie (*Le Canon 8 de Chénouté. Introduction, édition critique et traduction*). Et au-delà, l'époque moderne.

En ce qui concerne les études coptes, l'Ifao a développé une collection spécifique « la Bibliothèque d'études coptes », régulièrement alimentée de monographies. Par ailleurs, plusieurs programmes concernent les questions religieuses à l'époque médiévale, et particulièrement les coptes : « Le christianisme des déserts égyptiens » ; « Les moines autour de la Méditerranée : contacts, échanges, influences entre l'Orient et l'Occident de l'Antiquité tardive au Moyen-Âge (iv^e-xv^e siècle) » et « Monothéismes et religions en contact dans l'Égypte médiévale ». Enfin, une fouille, Baouit, porte sur un site monastique médiéval de moyenne Égypte.

II I Services d'appui à la recherche

Le comité observe avec justesse les forces et les faiblesses du laboratoire de datation C14, unique en Égypte. Consciente des avantages apportés par ce laboratoire et son potentiel tant en termes d'avancées scientifiques que de prestations de services, la direction veillera à prolonger et développer son action en favorisant la mise en place de la datation par AMS et le recrutement de personnel compétent.

L'observation relative à la sauvegarde par duplication du serveur informatique (p.9) rejoint le souci de sécurisation des archives, par la présence en métropole d'un double des collections numériques et numérisées (p.10). La récente visite, en février 2012, de M. Oppermann, archiviste du MESR, a permis de fixer les modalités d'un rapatriement rapide, dès mai 2012, d'une partie des archives administratives et scientifiques en France, ainsi qu'une duplication des données issues du serveur. L'instabilité de la situation politique en Égypte a en effet conduit à accélérer le processus.

III. Rayonnement et partenariats

La direction souscrit à l'observation du comité selon laquelle l'institut manque encore d'une véritable politique éditoriale. Le comité souligne que le recrutement d'un spécialiste de l'édition compléterait le savoir-faire des acteurs de l'imprimerie. C'est dans ce sens qu'elle compte opérer les prochains recrutements.

La direction est consciente que la politique éditoriale peut être encore améliorée. Il convient de noter toutefois qu'elle a ouvert ses



collections à des « produits » de plus large diffusion, comme les ouvrages sur Port-Saïd, Ismaïlia, Suez, ou ceux portant sur l'histoire contemporaine de l'Égypte, comme *L'échec de la monarchie égyptienne* que le Centre national de traduction égyptien a proposé de traduire en arabe.

En ce qui concerne la diffusion, la possibilité d'achat par carte de crédit a déjà significativement augmenté les recettes de vente de livres.

Concernant la coopération avec les universités égyptiennes, un effort important a été entrepris à la rentrée 2012. Trois universitaires égyptiens – anciens chercheurs associés – respectivement égyptologue, arabisant et spécialiste de l'Égypte moderne, ont été recrutés comme collaborateurs experts, avec pour mission de revitaliser la formule des chercheurs associés. Trois nouveaux chercheurs, professeurs issus des universités de Helouan, d'Ayn Shams et d'Alexandrie, ont été recrutés sur des contrats d'une 1^{re} an, renouvelables une fois, pour poursuivre leurs recherches dans le cadre des programmes de l'institut. Cette formule a donné lieu à la signature de conventions avec plusieurs universités égyptiennes. Elle est opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2012. Dans cette dynamique, deux bourses par an seront proposées à des doctorants égyptiens pour achever leur thèse dans le cadre de l'Ifao.

Quant au mécénat, la direction y est attentive, bien consciente que cette ressource serait fort bienvenue, et y recourt déjà (chantier de Ayn Sukhna). En dépit d'une situation politique et économique difficile, la direction compte explorer sérieusement cette voie.

IV La gestion

La direction a bien pris note de la persistance des difficultés de communication et remercie le comité de les souligner. Néanmoins, il faut s'interroger sur la portée de l'observation qui était déjà présente dans le précédent rapport de l'AERES aux dépens d'une direction qui réunissait pourtant un CE toutes les semaines. Un nouveau rythme a été arrêté depuis la visite du comité, d'un CE toutes les 3 semaines, avec ordre du jour et questions diverses, permettant ainsi à l'information de circuler de manière ascendante et descendante. Il est clair, par ailleurs, que la direction devra rester attentive au "moral" des personnels dans le contexte difficile qui est celui de l'Égypte actuelle.

Le rapport met l'accent sur le risque financier majeur que devra affronter l'établissement, risque dû à ses coûts de fonctionnement et tout particulièrement au coût de la masse salariale. Consciente de la situation depuis 2009 la direction de l'établissement s'est mobilisée pour freiner la croissance de sa masse salariale ce qui ne va pas sans créer un climat social difficile, et réduire les effectifs qui sont aujourd'hui de 99 personnes au lieu de 160. En outre, la non couverture par l'Etat de l'entièreté des salaires métropolitains alors que l'Ifao n'est pas en régime de RCE contribue à diminuer les réserves et les capacités d'investissement de l'établissement. Alors que le projet immobilier actuel soutenu par les personnels, les instances et la tutelle ne sera pas financé et que les investissements au bénéfice de la recherche sont également remis en cause, les marges de manœuvre de l'Ifao se sont considérablement réduites.

Un mot enfin pour renouveler les remerciements de la direction de l'Ifao aux membres du comité AERES. Les nombreux points positifs relevés tout comme les faiblesses signalées aideront l'équipe de direction, dans les années à venir, à mieux orienter sa stratégie scientifique, à améliorer encore son fort potentiel et son excellence dans les domaines qui sont les siens.

Au Caire, le 29 mars 2012
La directrice de l'Ifao

Organisation de l'évaluation



La visite de l'IFAO a eu lieu du 2 au 4 octobre 2011. Le comité d'experts était présidé par Jean-Luc **Lambole**y, professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2.

Ont participé à l'évaluation :

Jacques **Berlioz**, directeur de recherche au CNRS, directeur honoraire de l'Ecole nationale des chartes (Paris) ;

Yves **Chaimbault**, directeur général des services de l'Université de Montpellier 3 ;

Pierre de **Maret**, professeur à l'Université libre de Bruxelles, ancien Recteur de cette Université.

Guy **Cousineau**, délégué scientifique, représentait l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où l'expertise a été réalisée.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.