

Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT NATIONAL DU PATRIMOINE (INP) ET DE SES FORMATIONS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 18/07/2025

Au nom du comité d'experts :

Nina Mekacher, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Messages-clés de l'évaluation

L'INP est une école originale en France et en Europe par sa double formation de conservateurs de collections et de restaurateurs de très haut niveau. Elle a su s'adapter aux évolutions de ces métiers en recourant à des intervenants professionnels aussi nombreux que variés en créant un réseau de partenariats très solides et en développant une recherche innovante par la pratique. Pour conforter ces acquis, l'INP devrait installer une gouvernance plus participative et formalisée, profitant ainsi d'un vivier de talents uniques et assurer sa solidité financière en misant sur le développement d'une formation continue. La place quasi monopolistique qu'occupe l'INP en France ne devrait pas non plus la dispenser de s'ouvrir davantage aux mobilités entrantes et sortantes et d'offrir la possibilité d'une insertion directe après la troisième année afin de répondre aux vœux de certains élèves restaurateurs et aux besoins des collectivités locales.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES PARTICULIÈRE	APPELANT	UNE	VIGILANCE
<ul style="list-style-type: none">- Un positionnement institutionnel clair au service du patrimoine et une identité culturelle forte, qui permet d'assurer l'attractivité de l'établissement.- Une politique de formation en bonne adéquation avec les enjeux professionnels et un alignement pédagogique efficace.- Un personnel administratif et enseignant réactif et attentif aux demandes des élèves.- Une promotion de la recherche dans des champs disciplinaires innovants.- Une politique immobilière au service de la formation.	<ul style="list-style-type: none">- Une gouvernance de l'établissement, une gestion administrative et un système d'information trop peu formalisés qui conduisent à la mise à l'écart du personnel et des élèves du processus de prise de décisions et donc de la compréhension de la stratégie et du fonctionnement de l'établissement.- Une politique de la qualité à développer.- Des contraintes à la fois internes (manque de personnel) et institutionnelles (gratuité de la formation pour les agents du ministère de la culture) qui nuisent au développement des ressources propres de l'établissement.- Une réflexion prospective sur les évolutions du métier insuffisamment structurée, alors même que l'enjeu de cette réflexion est de première importance.- Une ouverture internationale de la formation limitée, qui n'est pas à la hauteur de la notoriété de l'INP.			

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Mieux intégrer les différentes catégories de personnels au sein des instances de gouvernance, pour les faire participer à l'élaboration des stratégies et formaliser davantage le processus de circulation de la communication interne afin de favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance partagé.
- Impliquer davantage les associations étudiantes dans la vie de l'établissement et clarifier le rôle des délégués et représentants des élèves.
- Développer une approche globale et cohérente de la politique de la qualité en mutualisant des actions trop souvent conduites de façon dispersée.
- Se doter de moyens de connaissance des coûts complets de la formation continue et développer une offre de prestations lucratives d'analyses et d'études pour des publics privés afin de conforter le modèle économique de l'établissement, tout en poursuivant le développement du mécénat.
- Lancer des projets collectifs qui favorisent la sensibilisation des élèves aux enjeux à venir, auxquels ils seront confrontés dans le cadre de leur pratique professionnelle, au contact de professionnels venant d'horizons variés. S'appuyer sur le développement de la recherche au sein de l'INP afin de structurer et de développer l'innovation pédagogique.
- Engager une réflexion sur la création d'un diplôme conférant grade de licence, qui permettrait une intégration plus rapide de jeunes professionnels sur le marché du travail, dans le champ de la conservation préventive et/ou de la régie des œuvres. S'appuyer pour cela sur une étude fine des bassins potentiels de recrutement et des modalités d'adaptation de la formation à ces spécialisations professionnelles.
- Rapprocher les partenariats et les programmes internationaux des formations initiales et continues de l'établissement, afin de favoriser la mobilité sortante des élèves et mettre en place des dispositifs de préparation et d'aide au départ.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création :** Établissement public administratif créé par décret n° 90-406 du 16 mai 1990. Modifications statutaires par décret n° 2001-1236 du 21 décembre 2001 et par décret n°2018-480 du 12 juin 2018.
- **Nombre d'élèves :** 193.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2022-2023 :**

Formation des conservateurs du patrimoine	43 élèves
Diplôme de restaurateurs du patrimoine, conférant le grade de master	91 élèves
Pourcentage d'étudiantes au sein de la formation des restaurateurs du patrimoine	85%
Pourcentage de boursiers au sein de la formation des restaurateurs du patrimoine	32%

- **Taux d'insertion (formation des restaurateurs) :** 100 % pour chaque promotion d'élèves¹.
- **Taux de réussite (formation des restaurateurs) :** 100 % d'élèves diplômés.
- **Frais d'inscription (formation des restaurateurs) :** 438 €.
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023 :** 82 personnels permanents hors intervenants.
- **Budget en 2023-2024 :** 9,8 M€

Patrimoine immobilier : L'INP est implanté sur deux sites à Paris et Aubervilliers, dont il n'est pas propriétaire. Surface site Paris = 1826,80 m² de surface utile, surface site Aubervilliers = 4 171 m² SHON.

- **Écoles doctorales :** l'Institut national du patrimoine est membre de l'École universitaire de recherche Humanités, Création et Patrimoine, portée par CY Cergy Paris Université, qui propose une méthodologie de recherche par le projet (*practice-led PhD*). L'INP porte les spécialités Conservation restauration des biens culturels et Études patrimoniales. Environ six doctorants sont sélectionnés chaque année pour les deux spécialités.

Contexte territorial

- **Population étudiante de la région Île-de-France :** environ 734 000 étudiants, soit le quart de la population étudiante française, dont 392 233 étudiants dans l'académie de Paris et 236 981 étudiants dans l'académie de Versailles.²
- La région Île-de-France comprend une concentration importante d'écoles supérieures d'art (beaux-arts, design, art dramatique, musique, danse, cinéma, création industrielle, mode, histoire de l'art, patrimoine) sous la tutelle du ministère de la Culture et/ou du ministère de l'Enseignement supérieur et

¹ Enquête annuelle du ministère de la culture concernant l'insertion 3 ans après le diplôme.

² Données du document Strater 2022, et du SIES, 2022-2023.

- de la Recherche (MESR), des écoles d'arts appliqués de la Ville de Paris, ainsi que des institutions privées.
- La région Île-de-France comprend deux autres offres de formation en restauration et conservation du patrimoine : l'École de Condé, qui est une école privée, et le Master mention conservation-restauration des biens culturels à l'École d'histoire de l'art et d'archéologie de la Sorbonne (relevant de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne).

2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'établissement a pointé des spécificités qui lui sont propres lors de sa rencontre stratégique avec le Hcéres, ce qui a permis d'identifier deux focus évaluatifs. Le premier concerne la nature unique du modèle de l'INP en tant qu'acteur culturel proposant deux formations initiales spécifiquement adaptées aux besoins de la profession, ainsi qu'une importante offre en formation continue dispensée sur l'ensemble du territoire national. Le second focus est relatif, quant à lui, à l'importance des partenariats structurants (cf. point 1. a/) développés par l'établissement pour mettre en œuvre ses différentes missions. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de sa visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le détail du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

L'INP n'a encore jamais fait l'objet d'une évaluation en tant qu'établissement. Seul le diplôme de restaurateur du patrimoine avait été évalué en vague D (campagne d'évaluation 2017-2018) et avait fait l'objet d'un rapport qui concluait que l'INP offrait des formations spécifiques, adaptées aux futures activités des élèves, avec un partage équilibré entre la pratique et la théorie. De plus, il soulignait une remarquable insertion professionnelle des diplômés. Si la précédente évaluation regrettait l'absence de poursuite d'études en doctorat, l'INP, membre de l'EUR Humanités, Création et Patrimoine, rattachée à CY, propose depuis une « recherche par le projet » dans deux spécialités : « Conservation-restauration des biens culturels » et « Études patrimoniales ». Un nouveau Master 2, « Patrimoine et création par le projet », porté par CY, propose également une passerelle entre la recherche par le projet et le monde professionnel en associant des praticiens de champs spécifiques. Le rapport pointait également le manque d'information relatif à la place du numérique dans les formations de l'INP. Sur ce point, le comité constate que la politique pédagogique menée depuis la dernière évaluation a bien intégré le numérique, comme outil de diffusion du savoir et comme instrument d'étude ou de réflexion (cf. point 1. b/).

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation de l'établissement, ainsi que le rapport d'autoévaluation de la formation de restaurateur du patrimoine ont été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 8 au 9 octobre 2024 sur le site d'Aubervilliers. Vingt-quatre entretiens ont été réalisés sur une durée de deux jours.

Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement ainsi que le rapport d'autoévaluation des formations sont concis et permettent une lecture aisée. Si les questions fondamentales y sont traitées³, leur rédaction est cependant souvent descriptive, elle manque de jugements auto-évaluatifs, et comprend peu de renvois aux éléments de preuve, ce qui rend difficile la vérification de certaines affirmations. En amont de la visite sur le site d'Aubervilliers, le comité a demandé un certain nombre de documents complémentaires, qui lui ont été livrés dans les meilleurs délais. Lors de cette visite, le comité a cependant constaté à regret que peu de personnes, en dehors des membres de la direction de l'établissement, ont été associées à l'élaboration des rapports d'autoévaluation. Seuls quelques membres de la communauté de l'INP en ont pris connaissance du fait de leur mandat électif ou de leur participation à un entretien lors de la visite.

³ Des annexes volumineuses complètent la documentation.

Avis développé sur l'établissement

1 / Forces principales

a / Un positionnement institutionnel clair au service du patrimoine et une identité culturelle forte, qui permet d'assurer l'attractivité de l'établissement

L'institut national du patrimoine est une institution reconnue, bien identifiée tant par les institutions nationales et les collectivités territoriales que par les partenaires nationaux et internationaux œuvrant pour la préservation et la restauration du patrimoine. Sa politique active en matière de partenariats pédagogiques et scientifiques (Cergy Paris Université, CNFPT, INET, École du Louvre, École nationale des chartes, École de Chaillot...), ou encore avec des institutions patrimoniales de renom (Louvre, MUCEM, Mobilier national...) lui confère une place importante dans le réseau des acteurs du patrimoine en France. Ce rayonnement s'étend au niveau international, l'INP étant en effet sollicité par de nombreux partenaires étrangers⁴.

L'INP est en contact direct avec les professionnels publics et privés qui emploient ses diplômés, ce qui lui permet de connaître les besoins de ces professionnels en matière de formation. L'INP se positionne ainsi comme un établissement de professionnalisation formant aux métiers du patrimoine et répondant aux besoins exprimés par le ministère de la Culture, les instances territoriales et les partenaires locaux, nationaux et internationaux.

La singularité de l'INP repose sur le fait qu'il offre deux formations de nature différente, mais toutes deux essentielles, à la préservation du patrimoine. Il propose ainsi une formation d'application de conservateur, dispensée sur une période de 18 mois, qui forme des futurs hauts fonctionnaires après une admission sur concours de candidats déjà titulaires d'un master ou d'un doctorat, et une formation de restaurateur selon le modèle universitaire plus classique qui prépare à un master. Dès lors, on pouvait craindre de se retrouver face à une institution sans réelle cohérence, mais plutôt structurée en deux formations cloisonnées et s'adressant à des élèves de statuts très différents. Ce risque était d'autant plus important que les deux formations sont dispensées sur deux sites différents (Aubervilliers et Paris). Le comité constate que la direction de l'INP a su prévenir ce risque en s'appuyant sur l'objectif partagé par ces deux formations, à savoir, la conservation du patrimoine, en nouant des contacts entre les élèves de ces deux pôles, et qu'elle a su également mener des projets communs. Un groupe de travail transversal entre les directions d'études des deux formations et le secrétaire général a ainsi été mis en place en début d'année, ce qui confirme la volonté de valoriser les contacts et les expériences pédagogiques ou de projets entre les deux cursus. La direction organise par ailleurs des réunions communes aux deux sites, ce qui favorise la cohésion au sein du personnel administratif de l'INP.

La présente période d'évaluation a fait l'objet de deux contrats de performance, pour les années 2019–2022 et 2023–2025. Malgré la crise sanitaire de 2019-2020, l'INP a réussi à atteindre des objectifs et des résultats très élevés pour la période 2019-2023. D'une part, l'enseignement des conservateurs selon une approche par compétence a été renouvelé. D'autre part, les six modules du tronc commun de l'Institut national du service public (INSP), conçus par l'ensemble des écoles de service public faisant partie du tronc commun et coordonnés par les équipes de l'INSP, ont été intégrés dans la maquette de formation des conservateurs de l'INP.

⁴ L'INP mène ainsi des actions d'expertises et/ou de formations d'élèves et de professionnels qui ont lieu majoritairement *in situ*. La stratégie internationale de l'établissement est concentrée, outre les relations avec ses partenaires européens, en particulier la Belgique, la Grèce et l'Italie, et nord-américains et les sollicitations spécifiques comme l'Ouzbékistan et l'Ukraine, sur la Chine, le Caucase, le Moyen-Orient et le Maghreb, l'Afrique de l'Ouest et l'Ethiopie.

La notoriété de l'INP a également permis à l'établissement de développer une politique de formation continue dynamique (cf. point 1.b/). Cette offre de formation continue a connu une forte croissance durant les quatre dernières années. Sa programmation, en collaboration avec les différents acteurs du domaine du patrimoine, garantit une offre adaptée et structurée, qui fidélise et élargit les publics cibles, au-delà des restaurateurs et agents de l'État, à tous les professionnels du patrimoine et permet de garantir une déontologie unifiée et une pratique partagée. De ce point de vue, l'ancrage territorial est une préoccupation forte de l'équipe de direction, qui s'efforce de répondre aux besoins des collectivités territoriales en matière de formation patrimoniale, ce que le comité trouve tout à fait pertinent. Enfin, l'INP a décliné des stratégies portant sur les activités internationales, la recherche, la responsabilité sociale, ainsi que le numérique. Dans l'ensemble, le comité salue les actions mises en œuvre au cours de la période évaluée : ce travail a, en effet, permis de mieux saisir les défis actuels, de structurer les multiples missions et activités selon leurs priorités et de renforcer de la sorte son positionnement institutionnel.

Un objectif important du contrat de performance 2019-2022 concerne le renforcement des actions internationales. L'INP y a répondu par une politique de ciblage par zones géographiques afin de ne pas disperser ses collaborations⁵. Cet objectif est repris dans le contrat de performance 2023-2025, qui valorise les différentes missions proposées par l'INP, et les premiers exemples sont prometteurs. Il est à noter que l'établissement doit faire face à certaines contraintes, concernant les partenariats internationaux, liées aux exigences d'exercice d'une diplomatie culturelle de nature politique, même si la direction de l'INP veille à conserver une approche professionnelle neutre, ce que le comité encourage.

L'INP a donc réussi en 30 ans d'existence à positionner clairement son offre de formation en matière de préservation du patrimoine. Il a, ces dernières années, œuvré au renforcement de sa cohésion en créant des liens entre ses différentes formations au sein de son offre globale.

Le comité recommande à l'établissement de continuer à renforcer les liens entre les formations de conservation et de restauration, ce qui a également l'avantage de pouvoir parfois créer des synergies bienvenues dans un contexte budgétaire contraint grâce, entre autres, à une mutualisation des moyens.

b / Une politique de formation en bonne adéquation avec les enjeux professionnels et un alignement pédagogique efficace

La politique de formation de l'établissement est clairement tournée vers la professionnalisation en prenant en compte la variété des champs d'application de chaque métier. Elle propose, en effet, une offre large avec sept spécialités déclinées en matériaux/supports (Arts graphiques et livres, Arts du feu, Mobilier, Peinture, Photographie et image numérique, Sculpture, Textile) pour les restaurateurs et cinq spécialités d'exercice ou de fonds (Musées, Archéologie, Archives, Inventaire-Monuments Historiques, Patrimoine scientifique, technique et naturel) pour les conservateurs. À cette exhaustivité des spécialités répondent la richesse et l'expertise de plus de 800 intervenants professionnels. Ils sont recrutés avec une attention particulière pour représenter la diversité des statuts et des conditions d'exercice, c'est-à-dire en brassant, avec pertinence, intervenants institutionnels ou indépendants, fonctionnaires d'État ou territoriaux, afin de mieux préparer la professionnalisation des diplômés. Celle-ci est facilitée par un certain nombre de séminaires et journées

⁵ Les principes d'action consistent à privilégier des projets de moyen ou de long terme, à s'inscrire dans un temps qualitatif pour constituer des réseaux d'échanges et à enracer les coopérations. L'INP promeut des échanges qui se fondent sur une approche professionnelle de terrain, au plus près des collections, des monuments, des sites et du réseau international. L'INP se coordonne ainsi avec les institutions patrimoniales, les ministères de la Culture et de l'Europe et des affaires étrangères, et s'appuie sur les programmes Erasmus+, sur Expertise France/Agence française de développement (AFD), sur l'Alliance internationale pour la protection du patrimoine dans les zones de conflit (ALIPH), sur l'Agence France Muséums (pour le programme à Abou Dhabi), sur le réseau des ambassades et des instituts français, sur l'agence Campus France, l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). L'institut est impliqué également dans le réseau ICOM et fait partie du réseau des formations européennes aux métiers de la restauration (ENCoRE). Depuis juin 2023, il s'implique également dans les travaux d'un groupe lié au G20 Culture. Enfin, l'INP a des liens privilégiés avec des établissements d'enseignement supérieur comme l'*Instituto centrale per il restauro* (ICR de Rome), l'École du patrimoine africain (EPA/Bénin), l'Académie libanaise des beaux-arts (ALBA) et l'Université Saint-Joseph de Beyrouth (Rapport d'autoévaluation p.12).

professionnelles, ainsi que par un module « économie, entreprise, juridique » pour les restaurateurs et par un conseil de professionnalisation pour les conservateurs.

Le comité recommande de mener à son terme la très utile réflexion amorcée par l'établissement sur l'évolution du cadre d'exercice des métiers, notamment sur les regroupements de petites entreprises de restauration isolées. Il recommande à l'INP de renforcer et d'articuler encore mieux les interactions avec les associations professionnelles nationales (Fédération française des conservateurs-restaurateurs, AGCCPF, etc.), en travaillant le lien avec les associations de ses anciens élèves. En effet, si le profil des entrants est bien connu grâce à l'organisation administrative des concours, l'analyse du devenir des élèves et anciens diplômés, à court et moyen terme, doit être, de l'avis du comité, renforcée. En s'appuyant sur des enquêtes approfondies et régulières menées par les professionnels, l'école gagnera une meilleure connaissance des débouchés et des besoins précis.

L'établissement, qui détient le monopole de la formation nationale en conservation, ce qui fait son originalité dans le monde, a développé une politique de complémentarité avec les autres formations en restauration proposées à l'échelle nationale⁶, à la fois en participant à un réseau de réflexion des écoles spécialisées et en développant ses propres spécificités, à savoir la richesse des spécialités, la qualité des équipements et les moyens accordés à son laboratoire de recherche. Il participe également au réseau des écoles à l'échelon européen, sans que ne soit fait mention de l'apport de cette participation dans le rapport d'autoévaluation⁷. De plus, l'articulation et les objectifs du parcours destiné aux élèves et aux élèves internationaux de l'INP ne semblent pas clairement définis. **Le comité recommande ainsi à l'établissement d'affirmer son positionnement à l'échelle européenne.**

L'offre de formation de l'INP est bien caractérisée autant pour la formation des conservateurs que pour celle des restaurateurs. Les contenus des *curricula*, dont la mise en œuvre constitue un travail complexe en raison de cette richesse et du décalage des calendriers entre les deux formations, déclinent les fondamentaux de la restauration et de la conservation, outre les spécialités susnommées : chimie physique et spécialisation pour les restaurateurs ; gestion, droit, management d'équipe, déontologie, conservation-restauration, chantier de construction ou rénovation, diffusion et valorisation du patrimoine pour les conservateurs.

Les maquettes intègrent des enseignements transversaux ou relatifs à l'avancée des recherches dans les différentes spécialités enseignées, des compétences qui sauront répondre aux enjeux du futur, et des thématiques en lien avec l'actualité, comme, par exemple, la question de la restitution des patrimoines spoliés. L'établissement veille, également, à répondre aux demandes croissantes dans des champs plus opérationnels (monuments historiques, patrimoine monumental, archives et bibliothèques, numérique) qui nécessitent des réponses adaptées.

La politique pédagogique concernant le numérique, tant comme outil de diffusion du savoir ou d'apprentissage que d'instruments d'étude et de réflexion, a été très notablement développée depuis les recommandations élaborées par le HCERES lors de la vague d'évaluation 2017-2018 et a débouché sur un certain nombre de réalisations :

- création d'enseignements sur la conservation-restauration des images numériques et sur l'imagerie scientifique,
- développement de la médiathèque numérique comprenant une très utile mise à disposition de ressources pédagogiques (bibliographie, annales de concours) et des résultats de la recherche (rapports, mémoires également intégrés utilement dans le SUDOC),
- création de formations continues, en ligne notamment.

⁶ École de Condé, École supérieure d'art et de design TALM-Tours et l'École d'Avignon.

⁷ Le département des restaurateurs est représenté au sein du réseau européen des formations en conservation-restauration (ENCoRE/European Network for Conservation-Restoration Education) par l'élection de l'adjointe au directeur de études en charge de la formation initiale au bureau, occupant le poste de secrétaire (Rapport d'autoévaluation p.35).

En ce qui concerne la formation continue, l'établissement a fourni un effort particulier pour offrir un riche éventail de thèmes spécialisés en cohérence avec les mutations du monde patrimonial. Cette offre de formation est dispensée sur tout le territoire et s'est fortement développée ces quatre dernières années (cf. point 1.a/).

Cependant, compte tenu de ce développement important, le comité recommande à l'INP de mettre en place une direction de la formation continue commune aux deux formations de conservateur et de restaurateur du patrimoine et de regrouper, ainsi, les ressources, autant qu'humaines que financières pour coordonner les actions de chacune des formations dans ce domaine.

La progression des travaux en formation initiale est nette, bien articulée au fil des années de formation et cohérente : à l'écrit, elle vise tout le spectre des travaux demandés aux futurs professionnels restaurateurs, du rapport de conservation préventive et des constats d'état jusqu'à la rédaction de rapports de restauration, de mémoires de recherche, d'articles scientifiques et de divulgation, ces deux derniers étant aussi demandés aux élèves conservateurs et pouvant faire l'objet de présentations orales. Des mises en application collectives entre les deux formations se font lors de chantiers des collections⁸ communs et permettent aussi la formation à la rédaction de cahiers des charges, en développant les aptitudes collaboratives et la compréhension des contraintes spécifiques réciproques.

Le comité salue cet engagement positif bien visible de la direction de l'établissement et de toute l'équipe pour encourager les élèves à interagir avec les différents professionnels du secteur ; il encourage l'établissement à poursuivre et à développer des exercices sur les situations pratiques en intégrant, au-delà des régisseurs et architectes des Monuments historiques, d'autres métiers du patrimoine (médiateurs ou ingénieurs numériques par exemple).

Les travaux élaborés au sein de l'établissement sont complétés par une expérience de terrain significative : 22 semaines à l'étranger pour les restaurateurs (sur 5 ans de formation) ; près de 7 mois en France (en administration culturelle, dans la spécialité et hors spécialité) et 7 semaines internationales pour les conservateurs (sur 18 mois de formation).

L'alternance entre formation et stage paraît bien équilibrée et l'alignement pédagogique est manifeste, à l'exception d'une petite incongruité qui concerne l'absence de notation par le tuteur international dans son évaluation des expériences professionnelles. La diversité des pratiques pédagogiques, cours théoriques, ateliers, séminaires, travaux collectifs, chantiers-écoles en restauration (récompensés par Europa Nostra) et mises en situation professionnelles a progressé dans la trajectoire de l'établissement, avec l'essor des projets expérimentaux PEEX⁹ et la création depuis 2018 du doctorat sur projet en conservation-restauration et études patrimoniales.

Le comité recommande à l'établissement de rester particulièrement vigilant quant à la coordination et au partage des informations entre les très nombreux intervenants pour faciliter la cohérence pédagogique, une action nécessairement complexe qu'il convient, sans sacrifier à l'équilibre partenarial ni à la richesse des contenus, d'optimiser¹⁰. Le comité recommande ainsi de formaliser davantage la coordination pédagogique au sein de l'établissement en mettant en place un conseil de perfectionnement qui constituerait un lieu

⁸ Un « chantier des collections » est un ensemble planifié d'opérations scientifiques et matérielles de traitement sur les collections d'une institution patrimoniale, mises en place dans une organisation raisonnée et programmée pour répondre à un objectif précis (création de nouvelles réserves, opération de rénovation du musée, transfert des collections, campagne de restauration, amélioration des conditions de conservation, récolelement ...).

⁹ Le Projet d'étude expérimental (PEEX) est un module d'enseignement scientifique de la formation des restaurateurs. Il a lieu en 3^e année. C'est l'occasion pour les élèves de s'initier à la méthodologie scientifique en traduisant une question de conservation-restauration – qui émane le plus souvent des pratiques d'atelier – en problématique scientifique. Ce module mêle ainsi cours de méthodologie, travail personnel de recherche documentaire et travail expérimental au laboratoire de l'INP.

¹⁰ Pour les enseignements, l'INP s'appuie sur des coordinateurs de module avec lesquels la direction des études établit un programme en fonction d'un volume horaire donné, de besoins spécifiques et de questions d'actualité notamment. Les coordinateurs, en accord avec la direction des études, sollicitent des intervenants, Rapport d'autoévaluation p.35.

d'échange entre les différentes personnes impliquées dans les formations et aurait pour mission d'éclairer les objectifs de ces formations et d'en partager les contenus.

c / Un personnel administratif et enseignant réactif et attentif aux demandes des élèves

L'INP met en œuvre une politique engagée en matière de vie étudiante et le personnel administratif et enseignant sait faire preuve d'une grande disponibilité, réactivité et attention au bien-être de ses élèves¹¹. Ces derniers sont pleinement intégrés aux différents conseils et impliqués dans la vie de l'établissement – les élus élèves sont par exemple sollicités pour la réalisation de questionnaires visant à recueillir l'avis des usagers. Les échanges entre les élus et l'administration sont fluides et la taille modeste de l'institution est perçue par les élèves comme un atout qui favorise des échanges réguliers. Les demandes des élèves sont ainsi prises en compte dans le processus décisionnel, comme l'atteste la mise en œuvre de certaines propositions qu'ils ont formulées au cours de la période évaluée, notamment en matière de contenus de formation et d'aménagement des congés estivaux. Dans le champ de la formation continue, le dialogue est également fluide et la politique d'amélioration constante : le dispositif d'évaluation systématisé laisse apparaître un taux de satisfaction élevé.

Outre le dialogue social et la gouvernance, l'INP développe une politique sociale de qualité : l'administration s'efforce de développer des dispositifs d'aide pour faciliter l'aménagement des études pour les élèves en situation de handicap ou pour les élèves salariés. La politique de soutien socio-économique est notable. Des bourses d'urgence ou de mobilité sur fonds propres ou grâce à des mécénats sont octroyées et des dispositifs d'égalité des chances ont été mis en place (programme égalité des chances pour les élèves restaurateurs et Prépa Talents pour les élèves conservateurs). Le comité tient, ainsi, à souligner l'engagement des personnels de l'INP auprès de ses élèves qui est un véritable point fort de l'établissement et **lui recommande de formaliser davantage l'accompagnement des élèves ayant des besoins spécifiques, qu'il s'agisse des élèves en situation de handicap ou des élèves salariés, afin d'automatiser les procédures d'accompagnement.**

d / Une promotion de la recherche sur des champs disciplinaires innovants

Le rapport d'évaluation du diplôme de restaurateur du patrimoine de la campagne 2017-2018 encourageait l'INP à valoriser la conservation et la restauration dans le domaine de la recherche et à créer des possibilités de poursuite d'études en doctorat. Dans ce contexte, l'établissement a déployé d'importants efforts au cours de la période 2019-2023.

D'une part, depuis 2018, le laboratoire du département des restaurateurs est reconnu comme unité de recherche de l'établissement conformément aux dispositions de l'arrêté du 13 juillet 2018 fixant la liste des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère chargé de la culture et fixant la liste de leurs unités de recherche. Une feuille de route datée de septembre 2021 décrit l'état des lieux et définit plusieurs objectifs afin de devenir une unité de recherche de référence en sciences appliquées, en liant étroitement pédagogie des sciences et recherches expérimentales. Ses missions se structurent autour de trois axes. Tout d'abord, une mission d'analyse et d'imagerie scientifique : le laboratoire est chargé de constituer les dossiers scientifiques préalables aux travaux de conservation et de restauration conduits dans toutes les spécialités par les élèves de toutes les années. Ensuite, une mission de pédagogie des sciences essentiellement pour les élèves, mais aussi plus ponctuellement pour les professionnels de la conservation-restauration. Enfin, une mission de recherche appliquée en conservation-restauration, organisée en deux axes principaux : la caractérisation des matériaux et objets du patrimoine et le développement de méthodologies et protocoles expérimentaux pour la conservation et la restauration. Pour remplir ces trois missions, l'équipe du laboratoire est constituée de quatre membres permanents (trois ingénieurs d'études et un ingénieur de recherche, responsable du laboratoire), et des membres non permanents, actuellement deux doctorants et une apprentie ingénieur (son contrat a démarré en septembre 2021 et couvre une période de trois ans).

¹¹ Visite sur site.

Les membres de l'équipe du laboratoire mènent, ainsi, des projets de recherche qui sont systématiquement valorisés grâce aux carnets de recherche, *Variations patrimoniales*. Ils participent également à la publication de la revue *Patrimoines*, la revue de l'INP. Enfin, les membres du laboratoire proposent la co-organisation de journées d'études ou colloques sur des sujets mettant en lumière ses activités. Cependant, faute de ressources financières suffisantes, ce laboratoire ne parvient pas à se doter d'une équipe de recherche permanente et ne peut pas, pour le moment, assurer pleinement ses missions. Les résultats obtenus ces dernières années (réorganisations des modules scientifiques ; valorisation du module PEEX ; organisations de présentations et de séminaires de recherche, projets transdisciplinaires « Vibrations et Conservation »¹² ; « Pommier »¹³, « Lapatex »¹⁴, « Base des données colles du patrimoine », « DEGRAAD »¹⁵) montrent que les objectifs sont mis en œuvre de manière continue et qu'ils sont ciblés sur les forces de l'institution, quoique les ressources limitées de l'établissement impliquent inévitablement une progression étape par étape.

D'autre part, l'INP fait partie depuis 2018 de l'École universitaire de recherche Humanités, création, patrimoine à Cergy Paris Université. Ce consortium de recherche et de formation réunit l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSAV), l'École nationale supérieure de la photographie (ENSP), l'École nationale supérieure d'arts de Paris Cergy (ENSAPC) et l'INP. De plus, des liens forts avec la Fondation des sciences du patrimoine permettent de financer et de structurer le pôle de recherche. Autour des compétences du consortium, l'EUR a développé une méthodologie de recherche par le projet pour ses équipes de restaurateurs et son programme de 3^e cycle (bac +5, doctorat). Cette approche place la pratique au cœur du processus de recherche. Elle lie l'activité professionnelle des restaurateurs à la réflexion théorique et permet ainsi de faire naître de nouvelles connaissances. Ce modèle très répandu dans les pays anglo-saxons dans les domaines de l'art, du design et de l'architecture se prête bien aux sciences du patrimoine. En France, où la recherche-action n'est guère diffusée, ce programme pionnier crée un réseau d'interconnexions novateur, dans sa forme et par son approche, et constitue une alternative originale aux doctorats académiques.

En ce qui concerne la spécialité « Conservation restauration des biens culturels » au sein de la formation de restauration du patrimoine, les documents fournis par l'établissement témoignent d'une approche consolidée et bien structurée autour de l'histoire et de la caractérisation des matériaux pour la restauration et la conservation préventive, avec une attention portée aux grands enjeux de la discipline (IA, développement durable, études post-coloniales, nouveaux matériaux). Cette approche s'appuie sur les liens entre le laboratoire et les travaux des doctorants. La pertinence et l'importance de cette formation qui touche pour l'instant essentiellement, avec un rythme régulier (généralement deux par an), des restaurateurs déjà expérimentés en reprise d'étude, nécessitent sans doute un certain recul temporel pour pouvoir être appréciées de juste façon. Cependant, pour tous les acteurs, enseignants et professionnels, elle renforce la place de cette jeune discipline et prépare aux évolutions professionnelles de demain. **Des perspectives intéressantes de rapprochement avec les sciences humaines (histoire du goût, épistémologie des sciences du patrimoine) devraient, de l'avis du comité, être engagées.** Malgré tout, comme cela a été dit précédemment, force est de constater que les poursuites en troisième cycle concernent presque exclusivement des restaurateurs en reprise d'étude, les élèves restaurateurs récemment diplômés privilégiant une entrée immédiate sur le marché du travail. **Le comité recommande à l'INP de développer une politique de financement incitative et adaptée (comme les contrats Cifre pour les doctorants par exemple) pour ces jeunes diplômés, ce qui accroîtra son attractivité, notamment au niveau international.**

¹² Organisé sur deux jours, les 7 et 8 novembre 2024 à Paris, le colloque international « Vibration et conservation » a proposé une première journée dédiée aux interventions réparties en trois sessions, et une seconde journée dédiée à des ateliers pratiques de mesures et interprétations des vibrations.

¹³ Perception et objectivation multimodale d'une intervention en restauration-conservation.

¹⁴ L'objectif de ce projet de recherche est d'étudier plus largement et plus systématiquement l'efficacité des agents nettoyants utilisés en atelier et leurs altérations possibles des fibres naturelles et synthétiques sur des textiles variés.

¹⁵ Ce projet vise à évaluer des stades de dégradation des rubans auto-adhésifs (RAA) appliqués aux matériaux du patrimoine, et leur diagnostic en vue d'une meilleure conservation.

Au vu des documents transmis, la spécialisation « Études patrimoniales » paraît, pour sa part, moins structurée¹⁶. Si la pertinence d'un doctorat sur projet pour la mise au niveau international des conservateurs n'est pas contestée par le comité, les contours des recherches restent très larges et flous. Peu lisiblement articulé à la formation du master 2 par le projet, le positionnement spécifique du programme dans l'environnement national paraît peu évident et variable selon les interlocuteurs rencontrés lors de la visite. **Le comité recommande donc à l'INP de clarifier et de consolider la place des champs cités (étude des pratiques professionnelles, histoire de l'art, archéologie, muséologie, archivistique) et leur articulation à des démarches professionnelles réflexives (étude de collections, projet scientifique et culturel, commissariat d'exposition).**

Le comité recommande également à l'établissement de dépasser deux obstacles pratiques auxquels il est confronté dans le domaine de la recherche et de la formation en 3^e cycle. L'absence d'une équipe de recherche fixe au sein de l'INP et le nombre très réduit de conservateurs titulaires d'une habilitation à diriger des recherches mais aussi le modèle de partenariat universitaire exclusif avec CY qui constraint à des directions nécessairement orientées par les spécialités locales, qui ne sont pas toujours concordantes dans l'ensemble des champs cités.

Eu égard à la diversité des sujets déposés par les candidats conservateurs, inhérente à la méthodologie de recherche par le projet¹⁷, **le comité recommande par ailleurs à l'établissement d'afficher clairement son ambition de travailler sur de grands projets et différents types de patrimoines, à partir d'études de cas et en lien avec les débats contemporains (comme les restitutions de biens illégalement acquis et les trafics de biens illicites), tout en construisant des partenariats ponctuellement pertinents.** Quant aux outils de valorisation de la recherche d'ores et déjà mis en œuvre (journée d'études, colloques, journées jeunes chercheurs, débats, carnet de recherche, développement thématique de la revue *Patrimoines*), ils augurent bien d'une trajectoire positive.

Pour conclure, le comité reconnaît les efforts accomplis depuis 2019-2020 pour promouvoir la conduite et la valorisation de la recherche à l'INP, même s'il reste encore du chemin à faire, et recommande à l'établissement de poursuivre résolument dans cette voie. Dans le champ des sciences humaines, une meilleure articulation des disciplines citées précédemment (histoire de l'art, archéologie, muséologie, archivistique) aux pratiques professionnelles des conservateurs et des restaurateurs est encore nécessaires. Plus généralement, il faudra veiller à disposer de ressources à la hauteur des ambitions de l'INP.

e / Un patrimoine immobilier et des équipements performants au service de l'offre de formation

L'INP est implanté sur deux sites, l'un à Paris où sont formés les conservateurs et l'autre à Aubervilliers où sont formés les restaurateurs. Le comité n'ayant visité que le seul site d'Aubervilliers, il sera essentiellement question de ce dernier dans les lignes suivantes.

L'infrastructure immobilière sur le site d'Aubervilliers est d'une très grande qualité. Le bâti de plain-pied se prête bien à une organisation en ateliers et facilite la circulation entre les différentes parties du bâtiment. Les équipements des ateliers pour chaque spécialisation sont également du meilleur niveau et proposent les outils les plus performants. Chaque atelier bénéficie d'un espace documentaire concernant la spécialisation qu'il accueille. Les élèves ont souligné, lors de la visite, le fait qu'ils considéraient les locaux de l'INP et ses équipements comme un véritable point fort de l'établissement, appréciation que le comité partage.

Outre les ateliers, les salles de cours standard sont très spacieuses et bien équipées d'écran multimédia pour des cours en distanciel. Le site comprend une bibliothèque et un laboratoire pour développer les projets. Le

¹⁶ Annexe Maquette du Doctorat par le projet, p. 23-25.

¹⁷ Pour les conservateurs du patrimoine, le doctorat sur projet repose un projet patrimonial qui peut être, par exemple, le commissariat d'une exposition, l'élaboration d'un nouveau projet scientifique et culturel, la conception et réalisation d'un nouvel accrochage des collections permanentes, le traitement et la mise en valeur d'un fonds d'archives, l'analyse et la description d'un ensemble d'objets mobiliers ou issus d'une fouille.

foyer élève est bien installé et, même si une offre de restauration n'y est pas proposée, les élèves bénéficient de fours à micro-ondes et d'espaces leur permettant de déjeuner. Les locaux administratifs sont de qualité et leurs proximités avec les salles de cours permettent un accès aisément des élèves aux gestionnaires administratifs. Le contact est facilité car l'espace est organisé autour d'une cour centrale.

Enfin, les dispositions en matière de sécurité sont optimales, de même que les conditions de conservation des objets de valeur. Le service de sécurité a confirmé que toutes les demandes concernant la sécurité notamment pour les ateliers sont considérées comme prioritaires par la direction et ne sont pas soumises à des contraintes financières.

Dans l'ensemble, les locaux du site d'Aubervilliers sont donc bien adaptés à la formation des restaurateurs. Néanmoins, le comité attire l'attention de l'établissement sur deux points. D'abord, l'effectif réduit d'élèves et le nombre important d'enseignants vacataires qui viennent de manière épisodique ne favorisent pas le développement d'une vie de campus. Ensuite, la gestion immobilière reste déséquilibrée. En effet, si pour le site de Paris, l'INP bénéficie de locaux à titre gratuit et ne s'acquitte que des charges, pour le site d'Aubervilliers, il est redevable d'un loyer important dont la charge a augmenté, en raison de l'accroissement des coûts de construction¹⁸, ce qui constitue désormais 45 % du budget de fonctionnement de l'établissement. De plus, le bail devant prendre fin en 2026, aucun engagement concret ne semble avoir été mis en place pour anticiper des solutions, même si des recherches ont été conduites pour trouver d'autres possibilités d'hébergement.

Le comité souligne cependant que la direction est sensible à l'importance de l'infrastructure immobilière et des risques que pourrait engendrer une revalorisation massive des loyers lors de la négociation du bail ou l'obligation de déménager sur un autre site¹⁹. **Ainsi, il encourage l'établissement à lancer au plus vite les négociations pour le renouvellement du bail du site d'Aubervilliers en faisant valoir au bailleur les bénéfices, en termes de renommée et de prestige, qui résultent pour lui de l'hébergement d'une telle institution dans ces locaux** (cf. point 2. c/).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

a / Une gouvernance de l'établissement, une gestion administrative et un système d'information trop peu formalisés

Les instances de pilotage sont clairement définies et présentées dans différents documents internes. Les rôles stratégiques du conseil d'administration et du conseil scientifique y sont précisés, ainsi que leur composition. Le conseil d'administration, qui définit les orientations de développement de l'institut, assure le lien de la direction avec les autorités de tutelle, les partenaires nationaux et les collectivités. Les procès-verbaux des séances du conseil scientifique témoignent, pour leur part, d'une bonne dynamique en son sein. Outre ces instances, la direction présente une structure simple, organisée autour du directeur, des deux directions d'études (conservateurs et restaurateurs) et du secrétariat général qui gère les missions transversales administratives et des moyens. Cette simplicité de l'organigramme lui assure une bonne lisibilité et permet à tous et toutes, quel que soit son statut, de comprendre aisément le pilotage de l'institut. De nombreux dispositifs performants de communication externe ont été mis en place et annoncent avec clarté les événements importants. Des lettres d'informations hebdomadaires sur les activités sont adressées au personnel. La taille modeste de l'établissement est considérée par les personnes auditionnées comme un atout ; la plupart des membres du personnel permanent se connaissent, les circuits d'informations sont courts et un système pouvant être qualifié de « familial » semble fluidifier les relations internes.

Néanmoins, le constat fait par le comité, à travers de nombreux entretiens croisés, est que, malgré ces facteurs favorables, la gouvernance est souvent perçue comme appartenant à un cercle restreint, les

¹⁸ Le loyer est, en effet, indexé sur l'indice ILAT/indice des loyers des activités tertiaires.

¹⁹ Rapport d'autoévaluation.

décisions étant prises en son sein sans concertation préalable et sans restitution. Plusieurs intervenants ont décrit un système trop pyramidal et manquant de transparence. Les personnels administratifs, en règle générale, considèrent, quant à eux, qu'ils sont trop peu associés aux réflexions qui conduisent aux décisions.

Si l'ambiance est néanmoins globalement bonne au sein de l'établissement, le manque de formalisme dans la participation au processus de décision et à la diffusion de l'information pourrait, à terme, fragiliser la gouvernance. En effet, la qualité des informations véhiculées en interne et leur compréhension par le personnel dépendent des personnes qui les communiquent et peuvent donc varier d'un cadre à l'autre. Ces constats sont faits également par les élèves pour les domaines qui les concernent.

Le comité recommande donc à l'établissement de mieux intégrer les différentes catégories de personnels aux circuits de décision en amont de l'élaboration des stratégies, notamment au sein des instances de gouvernance, et de formaliser davantage la circulation de la communication interne afin de favoriser un sentiment commun d'appartenance. Certes, les réunions de direction font bien l'objet d'un compte rendu, même s'il n'est pas diffusé hors du cercle des participants, compte tenu du caractère parfois confidentiel de certains sujets abordés. Néanmoins, le comité recommande à l'établissement de diffuser au personnel permanent un résumé factuel des principales décisions prises et pouvant être communiquées afin que l'information soit maîtrisée et plus homogène dans l'INP, afin que l'ensemble du personnel se sente partie prenante dans ses projets.

Outre l'implication des personnels et les circuits d'information, les relations de l'école avec les associations étudiantes, d'un côté, et avec les délégués et représentants élèves, de l'autre, ne sont pas, de l'avis du comité, suffisamment structurées.

D'une part, à l'exception de la collaboration avec l'association des élèves et des anciens élèves de l'Institut National du Patrimoine (AEAE) concernant la CVEC, les associations sont peu sollicitées par l'établissement, ce qui ne favorise pas l'existence d'une vie associative dynamique. **L'association des anciens élèves souhaiterait renforcer ses liens avec l'INP afin de contribuer à la cohésion entre les spécialités à l'issue de la période de formation, proposition que le comité trouve pertinente et qu'il recommande à l'établissement de mettre en œuvre.** Des tensions ont également été relevées entre l'association des Élèves Conservateurs Stagiaires du Patrimoine (ECSPAT) et la gouvernance de l'établissement, ces tensions ayant conduit à une redéfinition de certaines de ses missions, en laissant l'association dans l'attente d'une nouvelle feuille de route.

D'autre part, si les délégués, élus chaque année au sein des promotions, font remonter les avis des élèves à travers des questionnaires et des mails (cf. point 1.c/), la coordination entre délégués au niveau des départements est difficile et il n'existe pas d'instance leur permettant de se réunir. Le rôle des élus élèves (délégués et représentants) manque également de formalisation, ce qui entraîne une transmission insuffisante entre générations d'élus et décourage les élèves de se porter candidats et/ou de participer au vote (le taux de participation aux votes est faible)²⁰. Ce manque de structuration nuit à leur capacité à représenter efficacement leurs pairs et menace parfois leur légitimité d'élu au sein des instances de gouvernance²¹. Enfin, si les élus élèves jouent un rôle important dans la transmission des informations et facilitent le dialogue avec l'administration, notamment en cas de problème de santé voire de handicap, leur engagement n'est pas valorisé et reconnu par un dispositif piloté par l'INP.

Le comité recommande donc à l'INP d'impliquer davantage les associations étudiantes dans la vie de l'établissement, au-delà de la gestion de la CVEC. Pour cela, le comité incite l'établissement à produire, collégialement, une feuille de route détaillant les missions des associations et mettre en place un dispositif plus formalisé permettant de valoriser l'engagement élève au sein des associations et des conseils. Le comité invite également l'établissement à encourager le développement d'une vie associative dynamique, qui se traduirait, par exemple, par l'organisation d'événements culturels, festifs ou d'activités sportives. Par ailleurs, le comité recommande à l'établissement de clarifier le rôle des délégués et représentants des élèves, et juge nécessaire que des rencontres régulières entre ces derniers et l'équipe dirigeante de l'INP soient formalisées

²⁰ Visite sur site.

²¹ Visite sur site.

afin d'améliorer la transmission entre les différentes promotions, de pérenniser cet engagement et de consolider le sentiment d'appartenance des élèves à l'institution. Enfin, un soutien accru, de la part de l'INP, à l'association des anciens élèves permettrait de maintenir une cohésion entre ces derniers, quelles que soient leurs spécialités.

b / Une politique de la qualité à développer.

Les axes et objectifs stratégiques de l'établissement sont clairement formulés, accompagnés d'indicateurs permettant le suivi et l'élaboration d'un rapport annuel sur l'état d'avancement des actions entreprises. L'établissement a développé de nombreux outils pour améliorer les processus internes de conduite et de gestion. L'INP est ainsi certifié Qualiopi depuis 2022²² ; des démarches sont entreprises et valident la politique de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité professionnelle²³ ; l'INP s'inscrit dans les programmes « qualité des services publics » et l'amélioration continue de la formation est une préoccupation importante pour lui, qui se traduit, notamment, par le développement de l'approche par compétences et la généralisation des évaluations des formations. Enfin, pour ce qui concerne les affaires financières, un contrôle interne a été mis en place.

Si le comité salue ces actions, qui témoignent d'une culture de la qualité dans l'établissement, elles demeurent, à ses yeux, conduites de façon dispersée : ainsi, en dépit du nombre important d'outils déployés, aucune stratégie globale, menée au niveau de l'établissement, n'est perceptible à travers les documents reçus ou les entretiens. Le comité constate de fait qu'il n'existe pas de processus d'évaluation interne de la qualité. **Ainsi, recommande-t-il à l'INP de rassembler ces actions en une approche globale concourant à une politique de qualité cohérente. La mise en œuvre de cette politique pourrait être réalisée sur la base d'un modèle simple du type « tortue de Crosby »²⁴.**

c / Des contraintes internes et institutionnelles qui nuisent au développement des ressources propres de l'établissement

L'INP dispose d'un modèle de ressources qui s'est fragilisé au cours de la période d'évaluation. Les ressources de l'établissement sont, pour leur plus grande part, constituées de subventions publiques. Les charges, quant à elles, sont en grande partie incompressibles (locaux ou personnel) et elles ont augmenté de 37 % entre 2019 et 2023, essentiellement sur le poste « personnel ». Durant la même période, les recettes globales ont certes significativement augmenté (32 %), mais la trajectoire de l'établissement présente malgré tout une érosion du résultat, qui devient légèrement déficitaire en 2023. Cette situation est évoquée comme un risque par l'établissement²⁵, notamment en raison de l'augmentation croissante des charges locatives pour le site d'Aubervilliers et des questions relatives au renouvellement du bail, qui prend fin en 2026 (cf. point 1. e/).

Ainsi, bien que l'établissement bénéficie d'une dotation confortable par rapport à de nombreuses structures universitaires, l'équilibre financier peut s'avérer de plus en plus difficile à atteindre.

L'augmentation importante des recettes évoquée plus haut provient en partie de celle des missions de formation continue et des actions internationales menées par l'établissement. Au cours de la période, l'INP a mis en place un programme d'économie concernant les dépenses dont il conserve la maîtrise (politique d'achats, durabilité des équipements...). Enfin, un redéploiement de personnel en faveur des missions de formation continue a été opéré, ce que le comité salue. Néanmoins, les rares leviers financiers dont l'INP

²² La marque Qualiopi vise à attester de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences et permettre une plus grande lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises et des usagers. L'INP n'aura plus besoin d'effectuer cette démarche de certification dès lors qu'il est évalué par le Hcéres.

²³ Audit AFNOR 2022.

²⁴ La Tortue de Crosby est un diagramme de la forme d'une tortue qui permet de représenter graphiquement un processus de manière simple et didactique. La carapace décrit le processus principal ; la tête les entrées du processus ; la queue les résultats ; les pattes les éléments complémentaires comme les ressources, méthodes, responsables et indicateurs de performance.

²⁵ Rapport d'autoévaluation.

dispose sont précisément la formation continue et, dans une moindre mesure, les actions internationales, celles-ci pouvant, également, entraîner des coûts importants.

Or, le développement de l'offre de formation continue est, en l'état, entravé de plusieurs manières. D'abord, la capacité de gestion interne de celle-ci avec un plafond d'emploi n'a pas permis d'envisager des recrutements pourtant nécessaires (cf. point 1.b/)²⁶. Ensuite, de nombreux bénéficiaires de ces formations relèvent du ministère de tutelle et bénéficient de formations gratuites, et ce, afin d'éviter un circuit interne de financement. Néanmoins, la conséquence en est un niveau de recettes inférieur à ce qu'il devrait être en fonction du nombre de participants. Enfin, l'établissement plafonne les offres tarifaires de manière à se situer à un niveau inférieur aux prix du marché et, surtout, ne procède pas à l'analyse par coûts complets des formations continues pour évaluer leur plus-value réelle, notamment en considérant les charges indirectes (charge locative, coût des fluides à Aubervilliers) qui sont importantes.

Le comité recommande donc à l'INP de négocier un ou deux postes supplémentaires pour gérer la formation continue ou, à défaut, de poursuivre une politique de redéploiement de postes en créant des postes administratifs mixtes (gestion des dossiers ou des concours et de quelques formations, par exemple, cf. point 1.a/). Au préalable, l'école doit impérativement se doter des moyens de connaissance des coûts complets de son offre en formation continue.

La gestion interne des ressources et équipements fonctionne bien, le système informatique est performant, les sécurités mises en place, comme la double authentification pour les connexions, sont de bon niveau. L'absence de WiFi sur le site d'Aubervilliers pour des raisons techniques est cependant assez difficile à comprendre et paraît en deçà de ce qui est attendu d'une institution qui dispense des formations de ce niveau et accueille des intervenants externes et des personnalités étrangères.

En ce qui concerne les éléments financiers, les contraintes sont importantes, les marges de manœuvre sont réduites et le chemin de développement étroit. **Pour donner un peu de souplesse notamment en matière de recettes, le comité invite l'INP à développer une offre de prestations payantes d'analyses et d'études pour des publics privés. Dès lors que le mécénat, qui a permis à l'établissement de financer une partie de ses équipements, est également identifié par ce dernier comme un levier d'action possible pour conforter son modèle économique. Le comité l'encourage dans sa démarche d'intensification de la recherche de mécénat, tout en lui recommandant de veiller à conserver une politique et une stratégie indépendantes.**

d / Une réflexion prospective sur les évolutions du métier insuffisamment structurée

L'évolution future des professions de la restauration et de la conservation du patrimoine est un élément essentiel du développement de l'institution. Ces dernières années, tout en développant une approche par compétences, l'établissement a introduit avec pertinence des adaptations de contenus dans les curricula de formation pour prendre en compte les mutations du secteur : intégration de nouveaux champs d'exercice (patrimoine monumental, vitrail, photographie numérique, ethnographie et naturalia), renforcement des collaborations entre spécialités et préparation à l'entrepreneuriat pour les restaurateurs ; insertion d'un module sur la gestion d'équipe et, tout récemment, ajout du tronc commun de l'INSP (120h autour des politiques publiques) pour les conservateurs. Cependant, ces adjonctions à volume horaire presque constant, réalisées dans leur format, quoiqu'intégrées dans des programmes déjà très chargés, ont davantage été des réponses à des besoins constatés ou des occasions institutionnelles plutôt que le fruit d'une démarche anticipée. L'édifice d'ensemble des maquettes n'a donc pas été plus largement revu à l'aune des transformations qui s'annoncent dans le champ patrimonial et dans les modes de fréquentation des œuvres.

Un travail d'intégration des outils et ressources numériques dans la formation a été réalisé (travail sur tablettes, constitution d'une médiathèque numérique très riche) et l'INP est partenaire, chaque année, des Journées

²⁶ Visite sur site.

professionnelles de la conservation-restauration organisées par le Ministère de la culture²⁷, il reste néanmoins à approfondir dans certains champs déjà identifiés (photogrammétrie, infrastructure des données numériques patrimoniales, évolution des législations, développement de formats pédagogiques hybrides, etc.). **Le comité recommande également à l'établissement de conduire une réflexion collaborative sur les grandes évolutions en cours et les défis posés.** Face aux mutations notamment technologiques, les pratiques professionnelles enseignées actuellement vont connaître, dans les années à venir, de grands bouleversements. La question du rapport à l'œuvre, voire à l'institution patrimoniale, tant pour les restaurateurs que pour les conservateurs, doit donc être repensée plus globalement et ce, dans une perspective longue, afin de préparer les professionnels de demain. De ce point de vue, le comité estime que l'accent mis ponctuellement sur le numérique (gestion des données, restitution du patrimoine bâti, numérique pour la connaissance des collections) dans la formation continue ou initiale est encore insuffisant, étant donné l'accélération des phénomènes.

Pour le comité, cette réflexion sur les enjeux à venir doit également s'accompagner d'une redéfinition de l'enjeu même des formations proposées afin de permettre aux élèves de s'adapter aux futures conditions de leur métier. Même s'il est important de transmettre à ses élèves un savoir achevé et opérationnel, l'INP doit aussi, et peut-être avant tout, les orienter vers des questionnements sur leur pratique. Les élèves aussi bien conservateurs que restaurateurs paraissent avides d'autonomisation et d'action, et moins disposés qu'il y a quelques années encore à intégrer des connaissances sans pouvoir juger de leur utilité. L'équipe pédagogique peut trouver dans ce changement de mentalité une occasion de les rendre moteurs des réflexions liées aux évolutions des métiers, en sus des journées d'études professionnelles. Par exemple, en ce qui concerne le numérique et l'intelligence artificielle, quel rôle pourront jouer ces évolutions technologiques dans la transmission et l'analyse matérielle de l'œuvre, l'intervention technique et son partage, avec quelles limites, quels risques ou apports ? Il s'agirait, ainsi, pour l'INP de former, par et à l'innovation des techniques, des promotions qui sauraient alors faire face aux évolutions sociétales et technologiques, faire usage de leurs complémentarités génératielles et s'adapter à des données inédites.

Le comité recommande donc à l'INP de lancer des projets collectifs qui incitent les élèves à se saisir des enjeux contemporains (comme imaginer le musée/ la restauration en 2050) et qui les mettent en contact avec des professionnels venant d'horizons variés : spécialistes de la chirurgie assistée par ordinateur, du jeu vidéo et de la création d'univers virtuels, de pédagogie innovante, data-analystes, créateurs de start-up, anthropologues, traducteurs, ergonomes, etc.

Certaines transformations liées à l'emploi de nouveaux matériaux et à la marche nécessaire vers le développement durable (transport, conditionnement, stockage) appellent tout autant à une collaboration construite avec le laboratoire de l'établissement et ses correspondants nationaux (LRMH, C2RMF) et internationaux (ICR...). **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur le développement de la recherche en son sein, notamment pour le pôle restauration-conservation (analyse et conservation des matériaux et des techniques), afin de structurer et de développer l'innovation pédagogique.** Il apparaît en effet qu'une meilleure articulation peut encore être réalisée entre les travaux de recherche sur l'épistémologie des sciences du patrimoine, ou sur l'histoire des pratiques et métiers patrimoniaux, et la formation initiale et continue.

Cependant, face aux mutations du secteur professionnel dans le champ de la restauration, miser sur la qualité de la formation ne suffit pas. Alors que la précarité des élèves, souvent salariés en parallèle de leur formation, est croissante, l'établissement manque d'une politique d'actions et d'innovations plus élaborée concernant la diversification des débouchés des restaurateurs. Pour ce faire, il est indispensable d'enquêter plus systématiquement, en partenariat avec les associations professionnelles, sur les évolutions du vivier actif et

²⁷ Dans le cadre du programme scientifique « conservation-restauration des biens culturels » lancé par la direction générale des Patrimoines et de l'Architecture (DGPA), le ministère de la Culture a inauguré en 2011 un cycle de journées professionnelles à l'intention de tous les acteurs du monde de la conservation-restauration du patrimoine. Ces rencontres ont pour objectif de présenter à la communauté patrimoniale des études de cas exemplaires, tant par la méthodologie utilisée que par les questionnements rencontrés, et d'offrir un espace de dialogue transversal à l'ensemble des champs du patrimoine (archéologie, archives, livre, monuments historiques, musées), permettant ainsi des échanges fructueux pour une meilleure conservation.

d'analyser plus finement les mutations à anticiper, l'accroissement ou la réduction de besoins spécifiques par spécialité ou cadres d'exercice (notamment à l'occasion des départs en retraite).

Pour aider certains élèves à surmonter les difficultés matérielles liées au cursus de restaurateur du patrimoine dont la durée est de cinq ans (lequel succède parfois à un premier cycle), le comité recommande à l'établissement de prendre appui sur la double dimension théorique et pratique déjà présente dans la formation actuelle et de développer des formats d'apprentissage voisins, en alternance dans un atelier ou dans une institution. Il doit le faire sans négliger les fragilités potentielles du secteur privé reposant surtout sur des structures unipersonnelles qui ne permettent sans doute pas d'imaginer une solution à grande échelle pour les cohortes au complet et, sans doute, avec un certain nombre d'obstacles de calendrier à dépasser.

Enfin, l'absence de premier cycle diplômant en lien avec les métiers de la restauration du patrimoine est une faiblesse de la structure de formation de l'INP et constitue une autre piste d'amélioration possible de la diplomation. Outre l'écart qu'elle creuse avec le système européen LMD, elle n'offre pas de voie pour une insertion directe des élèves, notamment auprès des collectivités locales qui recherchent ce niveau de qualification. Le comité recommande à l'établissement d'étudier si un débouché à l'issue de la troisième année pourrait être offert à des élèves ne souhaitant ou ne pouvant pas poursuivre leurs études. Si cette voie ne leur permettait pas d'exercer la restauration en intervention directe, elle pourrait, par exemple, leur permettre d'acquérir, grâce à un choix optionnel adapté, des compétences en conservation préventive ou en régie des œuvres pour travailler dans les collections publiques ou privées, comme c'est le cas dans d'autres pays. **Le comité recommande à l'établissement d'engager une réflexion sur la création d'un niveau de diplomation au grade de licence qui permettrait de former des professionnels pour une arrivée plus rapide sur le marché du travail, dans le champ de la conservation préventive et/ou de la régie des œuvres en étudiant finement les bassins potentiels de recrutement et les modalités d'adaptation de la formation à ces enjeux d'exercice.**

Par ailleurs, en vue d'une diversification des débouchés, le comité recommande à l'INP de favoriser les initiatives provenant des professionnels et de travailler étroitement avec les partenaires naturels comme avec des professionnels de spécialités moins attendues.

e / Une ouverture internationale de la formation limitée

Quoique la reconnaissance internationale de l'INP soit nette et attestée par les nombreuses sollicitations dont l'Institut fait l'objet pour des demandes d'expertise, la présence d'élèves étrangers dans ses formations proposées à Aubervilliers et à Paris reste très limitée : deux élèves internationaux conservateurs par promotion d'un an et demi, une intégration également très ponctuelle dans le cursus des restaurateurs. Ce n'est pas tant l'attractivité qui est en cause (les candidats existent, du moins pour les conservateurs : on en compte une cinquantaine par vague) que le nombre de places accordées, soit moins de 10% de mobilité entrante et seulement pour des élèves francophones. Les effectifs sont trop modestes. La politique des accords d'échanges Erasmus reste peu suivie et peu lisible, la sélection se faisant en discussion avec le ministère de tutelle. Il n'existe pas de prospection ni de communication ciblée auprès des élèves étrangers qui pourraient profiter des offres de formation. Un brassage plus visible des cohortes (une ou deux places de plus par promotion par exemple) est souhaitable, d'une part, pour assurer des habitudes de collaboration plus nettes aux élèves tout au long de leur présence dans l'établissement afin d'éviter un certain isolement qui a été signalé et, d'autre part, pour mieux se rapprocher des usages internationaux. **Le comité recommande à l'institut de favoriser les mobilités courtes. Ces mobilités pourraient, par exemple, offrir des possibilités de binôme avec des élèves à demeure sur certains projets, comme les chantiers des collections et leur préparation.**

Par ailleurs, le nombre d'intervenants internationaux présents devant des promotions au complet reste très marginal. L'établissement axe son ouverture et l'analyse comparative des pratiques sur l'expérience individuelle des élèves à l'étranger. Or, cette ouverture paraît réduite alors même que l'INP dispose d'un large réseau international et qu'il assure un suivi très rapproché des stages. Ces stages sont, d'ailleurs, la seule possibilité de mobilité sortante pour les élèves de l'INP. Intégrer davantage des professionnels experts sur certains champs spécialisés apporterait une plus grande capacité d'adaptation et de compréhension des enjeux patrimoniaux : ouvrir grâce à des interventions ponctuelles sur d'autres pratiques de la médiation (interpretation) dans le champ anglo-saxon, sur d'autres modèles de muséologie (sociale en Amérique du

Sud, en Scandinavie), sur des pratiques de restauration et de conservation dans les climats tropicaux, ou sur le développement d'établissements patrimoniaux aux formats singuliers (Asie, Afrique), favoriserait l'agilité et la curiosité des élèves.

Les équipes pédagogiques et administratives expriment leurs regrets quant au fait que les élèves, au moment de choisir leurs stages à l'international, privilégient par leur choix quelques grandes institutions, nord-américaines et européennes notamment, par méconnaissance des institutions des autres pays. Ces choix peuvent s'infléchir grâce aux initiatives proposées plus haut, qui peuvent également donner aux élèves l'idée d'aller mettre en application ailleurs ce qu'ils ont acquis en France, par exemple, sur des chantiers internationaux²⁸. À cet égard, le comité encourage l'INP à intégrer, au sein de ses formations, des exposés permettant d'offrir une vision comparée des métiers de la conservation, en s'appuyant par exemple sur les élèves conservateurs internationaux.

Enfin, proposer des parcours en anglais dans la formation des restaurateurs permettrait de développer une mobilité entrante.

Le comité recommande vivement à l'établissement de rapprocher ses partenariats et ses programmes internationaux de ses formations initiales et continues. Pour cela, l'établissement gagnerait à développer les invitations de professionnels internationaux et à accroître les mobilités pédagogiques, même courtes et en petit nombre et même si le statut de vacataire de la majorité des enseignants en rend l'organisation complexe. Cette politique favoriserait une culture plus ouverte au comparatisme et à la diversité des pratiques de travail et des contraintes locales d'exercice.

L'établissement devrait en outre mettre en place des dispositifs de préparation et d'aides au départ (avec, par exemple, la mise à disposition de fiches pratiques par pays, contenant des recommandations sur les formalités, le budget nécessaire et des conseils pour la recherche d'un logement), en s'appuyant sur une meilleure utilisation des retours d'expérience des élèves revenant de stages. Le comité recommande enfin à l'INP de développer davantage le rôle des étudiants sortants (et des professeurs en mobilité) en tant qu'ambassadeurs de l'établissement permettant de faire largement connaître ses formations.

²⁸ Rapport d'autoévaluation.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME DE RESTAURATEUR DU PATRIMOINE

Institut national du patrimoine

1 / Présentation de la formation

La formation de restaurateur du patrimoine proposée par l’Institut national du patrimoine se déroule en cinq années. La formation conférant le grade de master est structurée selon sept spécialités : *Arts graphiques et livres, Arts du feu, Mobilier, Peinture, Photographie et image numérique, Sculpture, et Textile*. La formation est accessible sur concours : 131 candidats pour 20 admis en 2023, la moitié des candidats ont un niveau bac +3 ou bac +4. Les promotions comprenant entre 15 et 20 élèves, l’effectif total de la formation représente 91 élèves en 2022-2023. 244 enseignants (240 sont des professionnels, 17 sont enseignants-rechercheurs) dispensent 6 400 heures de formation dont il faut déduire 420 heures de stage en France et 770 heures à l’étranger.

2 / Analyse globale

Le diplôme de restaurateur du patrimoine conférant le grade de master, pilier de la stratégie de formation de l’établissement en complémentarité avec la formation d’application des conservateurs, se tourne clairement vers la professionnalisation en proposant une offre large de sept spécialités uniques dans le panorama national existant. La richesse des contenus, la qualité des équipements et des intervenants, et les moyens accordés à son laboratoire sont indéniables. Sont également manifestes les efforts, depuis 2019, d’actualisation du curriculum dans des champs opérationnels où la demande va croissante (monuments historiques, patrimoine monumental, archives et bibliothèques, ethnographie, naturalia), sur le numérique (création d’un module sur la conservation-restauration des images numériques et sur l’imagerie scientifique, diffusion de ressources pédagogiques et des résultats de la recherche) et sur la méthodologie collaborative entre spécialités, ainsi que le souhait d’intégration dans la dynamique de recherche. La trajectoire témoigne d’une très nette progression depuis les recommandations élaborées par le Hcéres lors de la précédente évaluation. L’effort mérite d’être poursuivi : il est nécessaire de mieux asseoir la politique d’innovation pédagogique pour répondre aux grands enjeux contemporains et de renforcer la prise en compte des évolutions récentes ou à venir de l’exercice des métiers.

Les contenus du curriculum et les compétences identifiées sont très solides grâce à l’expertise conjuguée de plus de 200 professionnels, recrutés avec une attention particulière pour représenter la diversité de leurs statuts, institutionnels ou indépendants. Les périodes de formation et celles de stage sont bien équilibrées, et l’alignement pédagogique de la formation se déploie au travers de la diversité des modalités pédagogiques. Cette diversité des pratiques pédagogiques (cours théoriques, ateliers, séminaires, travaux collectifs, chantiers-écoles en restauration – primés par Europa Nostra, mises en situation professionnelle) a progressé avec l’essor des projets d’étude expérimentaux (PEEX). Eu égard au format de l’équipe pédagogique, très nombreuse et dispersée, il convient de conserver une vigilance particulière sur la bonne coordination et la circulation de l’information transversale auprès des intervenants pour faciliter la cohérence pédagogique.

Concernant la professionnalisation, la progression des travaux est cohérente et bien articulée au fil des cinq années de formation. La préparation à la professionnalisation des diplômés est facilitée par un certain nombre de séminaires ou journées professionnelles et par le module économie - entreprise – juridique. La progression vise tout le spectre des travaux demandés aux futurs professionnels restaurateurs, du rapport de conservation préventive et des constats d’état, jusqu’à la rédaction de cahiers des charges et de rapports de restauration, tant d’objets simples que composites, mais aussi d’un mémoire de recherche, d’articles scientifiques et de divulgation, sans oublier leurs restitutions orales. Les exercices sur les situations d’interaction professionnelle mis en place lors de chantiers des collections communs avec les élèves conservateurs et les élèves régisseurs de l’École du Louvre développent très utilement les aptitudes collaboratives et la compréhension des contraintes

spécifiques réciproques. Le comité encourage la formation à poursuivre cette mise en relation avec d'autres métiers du patrimoine (ingénieurs numériques par exemple), et à la consolider dans le temps en travaillant à relier plus étroitement les jeunes diplômés restaurateurs et conservateurs en partenariat avec les associations étudiantes et corporatistes.

L'adossement de la formation à la recherche a été amplement consolidé depuis 2018 avec la création du doctorat sur projet en conservation-restauration, et le développement des travaux de l'équipe du laboratoire : l'attractivité est probante pour les élèves (essentiellement des anciens diplômés en reprise d'étude), les axes bien identifiés (histoire et caractérisation des matériaux pour la restauration et la conservation préventive) et les résultats, déjà présents avec des publications. Cette politique d'adossement est essentielle pour favoriser l'innovation pédagogique et anticiper les évolutions (nouveaux matériaux et développement durable). L'établissement est vivement encouragé à poursuivre et à consolider ses collaborations avec les laboratoires correspondants nationaux et internationaux (Laboratoire de recherche des monuments historiques, Centre de recherche et de restauration des musées de France, etc.), dans une dynamique ouverte à de nouvelles interactions professionnelles. Il est invité par ailleurs à mieux articuler le diplôme avec, au sein de son offre de formation, le master 2 Patrimoine et création par le projet parcours Études patrimoniales co-construit avec l'EUR Humanités, création, patrimoine et porté par CY Cergy Paris Université, dont le positionnement et les visées doivent être clarifiés.

La préparation à la professionnalisation des diplômés est facilitée par un certain nombre de séminaires ou journées professionnelles et par le module économie - entreprise - juridique qui pourrait toutefois être anticipé dans le cursus pour faciliter notamment la maturation des projets d'entrepreneuriat. La réflexion est aujourd'hui amorcée au niveau de la coordination pédagogique sur les enjeux des regroupements entrepreneuriaux de restaurateurs. **Face à la fragilité et aux mutations du secteur professionnel dans le champ de la restauration, l'établissement doit renforcer sa politique d'actions concernant la diversification des débouchés des restaurateurs** et enquêter systématiquement et finement, en partenariat avec les associations corporatistes, sur le vivier actif et les mutations à anticiper (départs en retraite, accroissement ou la réduction de besoins spécifiques par spécialité ou cadres d'exercice). L'insertion professionnelle démontre la prépondérance des autoentrepreneurs (environ 70 %) et une insuffisance des revenus, compte tenu du niveau d'étude. Le module Économie – entreprise – juridique pourrait être anticipé dans le cursus pour faciliter la maturation des projets d'entrepreneuriat. Prenant appui sur la double dimension théorique et pratique de sa formation, l'établissement poussera très utilement sa réflexion sur les formats d'apprentissage voisins en alternance, notamment dans les institutions patrimoniales, afin de trouver des solutions à la condition socio-économique délicate des élèves, du moins pour des cohortes réduites. Il conviendrait par ailleurs d'étudier si un débouché à l'issue de la troisième année pourrait être offert à des élèves qui ne souhaiteraient ou ne pourraient pas poursuivre leurs études : la création d'une diplomation intermédiaire au niveau grade de licence pourrait par exemple leur permettre d'acquérir des compétences en conservation préventive ou en régie des œuvres pour travailler dans les collections publiques ou privées, comme cela existe dans d'autres contextes internationaux.

En dépit d'une reconnaissance attestée de l'INP à l'échelle internationale, la part d'élèves internationaux entrants dans la formation reste trop limitée (quatre élèves en mobilité entrante Erasmus en quatre ans), celle des intervenants étrangers est mal identifiée. La politique des accords d'échanges Erasmus bénéficiant à la formation est peu lisible, et l'absence de communication ciblée auprès des établissements étrangers n'en facilite pas les dynamiques. Un brassage plus visible des cohortes (une ou deux places de plus par promotion par exemple) est souhaitable pour assurer des habitudes de collaboration plus nettes aux élèves tout au long de leur formation, et mieux inscrire la formation dans les usages internationaux. Outre l'expérience individuelle des élèves en stage à l'étranger, la formation doit favoriser son ouverture et l'analyse comparative des pratiques de restauration (selon les climats par exemple) en intégrant davantage de professionnels experts sur certains champs spécialisés. Le réseau international large de l'établissement le lui permettrait aisément au bénéfice d'une agilité renforcée des élèves.

Les mutations très rapides à l'œuvre dans nos sociétés contemporaines et dans le champ patrimonial, en termes de dématérialisation, de circulation des données et des objets culturels, d'accès aux collections risquent de heurter l'un des piliers de la pratique de la restauration qui réside dans le face à l'œuvre et engagent l'identité des formations dans ce champ comme conservatoires des techniques. Si l'établissement a engagé un travail d'intégration des outils et des ressources numériques dans la formation, la politique d'innovation pédagogique est néanmoins à renforcer : ce travail reste à approfondir dans certains champs déjà identifiés (photogrammétrie, infrastructure et gestion des données numériques patrimoniales, etc.) ; il est

nécessaire aussi de conduire une réflexion collective et intergénérationnelle sur les défis posés, leur impact sur les gestes quotidiens et professionnels, sur la question du rapport à l'œuvre, voire à l'institution patrimoniale. Pour cela, il ne s'agit pas tant de transmettre aux élèves un savoir achevé que de les pousser aux questionnements (usage et éthique du numérique, de l'intelligence artificielle, etc.), de les rendre conscients de l'historicité des phénomènes et de les familiariser à une démarche exploratoire pour optimiser leurs capacités d'adaptation.

3 / Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Une qualité de la formation tant du point de vue du contenu (riche en cinq années avec un tronc commun et sept spécialités) que de l'expertise des intervenants (près de 200 exerçant sous différents statuts, en musée ou en indépendant) et des infrastructures (locaux, ressources documentaires) ; • Une attention au parcours individualisé des élèves avec des équipes pédagogiques et administratives engagées ; • Un dialogue fructueux au sein des instances pour l'actualisation des maquettes (modules Photographie numérique, Risques et environnement, Problématiques de l'art contemporain) et pour l'amélioration des conditions de la formation (statut des enseignants) ; • Des efforts notables conduits pour l'articulation entre la recherche et la formation, favorisant les liens entre laboratoire, chefs d'atelier et élèves, et soutenant deux projets de thèse en conservation-restauration annuellement selon une politique thématique clairement structurée et pertinente (analyse des matériaux et altération) ; • Le travail en réseau et en complémentarité avec les autres écoles du même champ de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une coordination complexe avec une équipe nombreuse et très variée dans ses statuts ; • Une politique d'innovation pédagogique insuffisante pour répondre aux enjeux contemporains et aux transformations des métiers de la restauration ; • Une faible internationalisation de la formation en termes d'étudiants entrants et de mobilités pédagogiques ; • Une politique d'enquêtes et d'actions peu structurée face à la fragilité socio-économique des élèves et aux mutations du secteur professionnel ; • Un manque de projection dans le format par apprentissage de la formation.
<p>Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluidifier l'information transversale auprès des intervenants en les impliquant dans une réflexion collective sur l'avenir de la profession. • Renforcer l'innovation pédagogique en s'appuyant sur la recherche et en engageant tous les publics étudiants et enseignants de l'établissement. • Profiter du réseau international de l'établissement pour accroître les mobilités entrantes d'élèves et de professeurs et favoriser le job-shadowing des élèves (même de courte durée). • Enquêter systématiquement sur le suivi du devenir des élèves (à 18 et 36 mois) et suivre de près les 	

évolutions du vivier professionnel (besoins dans les spécialités, anticipation des départs) en collaborant étroitement avec le réseau des diplômés, anciens et récents, et avec les associations professionnelles.

- Étudier les conditions d'une éventuelle mise en place de la formation en alternance à petite et moyenne échelle pour lutter contre un phénomène de job étudiant qui entame l'énergie des cohortes (institutions d'accueil et éventuellement ateliers privés, aménagement du calendrier, financement).

4 / Avis d'accréditation

Favorable

Table des matières

Messages-clés de l'évaluation	3
Présentation de l'établissement.....	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	5
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	6
Avis développé sur l'établissement.....	7
1 / Forces principales	7
a / Un positionnement institutionnel clair au service du patrimoine et une identité culturelle forte, qui permet d'assurer l'attractivité de l'établissement	7
b / Une politique de formation en bonne adéquation avec les enjeux professionnels et un alignement pédagogique efficace	8
c / Un personnel administratif et enseignant réactif et attentif aux demandes des élèves	11
d / Une promotion de la recherche sur des champs disciplinaires innovants	11
e / Un patrimoine immobilier et des équipements performants au service de l'offre de formation	13
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière.....	14
a / Une gouvernance de l'établissement, une gestion administrative et un système d'information trop peu formalisés	14
b / Une politique de la qualité à développer.....	16
c / Des contraintes internes et institutionnelles qui nuisent au développement des ressources propres de l'établissement.....	16
d / Une réflexion prospective sur les évolutions du métier insuffisamment structurée.....	17
e / Une ouverture internationale de la formation limitée	19
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME DE RESTAURATEUR DU PATRIMOINE.....	21
Institut national du patrimoine	21
1 / Présentation de la formation	21
2 / Analyse globale	21
3 / Conclusion.....	23
4 / Avis d'accréditation	24
Table des matières	25
Observations du directeur de l'Institut national du patrimoine	26
Organisation de l'évaluation.....	30

Observations du directeur de l'Institut national du patrimoine



Madame Lynne Franjié
Directrice du département d'évaluation des formations
Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département d'évaluation des établissements
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Réf. Inp : 20848

Paris, le 30 juin 2025

Madame la Directrice,
Monsieur le Directeur,

Par courriel du 17 juin 2025, vous avez bien voulu me communiquer les rapports d'évaluation du HCERES de l'Institut national du patrimoine et du diplôme de restaurateur du patrimoine valant grade de master qu'il délivre.

Je vous en remercie vivement, ainsi que le comité d'experts qui a conduit l'évaluation.

L'Institut national du patrimoine est honoré de faire l'objet d'une évaluation positive (avis favorable pour le grade de master du diplôme de restaurateur du patrimoine) et a pris en compte les analyses et les recommandations que contient le rapport.

A cet égard, permettez-moi de souligner un certain nombre de points et de préciser des éléments afin de compléter les observations du comité.

Evaluation de l'établissement

En préalable, l'Institut national du patrimoine s'interroge sur la compétence de l'HCERES pour un certain nombre de domaines qu'il aborde, notamment les questions économiques et financières ou de domanialité qui relèvent réglementairement de notre tutelle, du contrôle économique et financier (contrôleur budgétaire et comptable ministériel/CBCM) ou de la Cour des comptes. C'est le cas des mentions relatives aux « *coûts complets de la formation* » et à une « *offre de prestations lucratives d'analyses et d'études* », « *aux contraintes institutionnelles qui nuisent au développement des ressources propres de l'établissement* ». De même, le rapport « *encourage l'établissement à lancer au plus vite les négociations pour le renouvellement du bail du site d'Aubervilliers* ». L'Inp s'étonne de ce conseil de politique immobilière, d'autant qu'il est évident que l'Inp a anticipé l'échéance du bail et les démarches à entreprendre (non seulement avec le bailleur mais également avec le ministère, la direction régionale des finances publiques, la direction de l'immobilier de l'Etat).

La finalité de l'évaluation par l'HCERES nous semble être l'avis porté sur le diplôme de master de restaurateur du patrimoine. Certes, pour cette évaluation, des éléments portant sur l'ensemble de l'établissement peuvent être utiles mais l'Inp est un établissement public administratif, et non un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel. Il assure également la formation

d'élèves fonctionnaires et à ce titre il est membre du Réseau des écoles de service public (RESP) non évaluées par l'HCERES à l'exception de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (EPSCP) qui relève du ministère de l'enseignement supérieur. Or, il apparaît que le rapport d'évaluation du diplôme de restaurateur (4 pages) est plus succinct que le rapport d'évaluation de l'établissement (20 pages), alors que l'avis est rendu uniquement sur le grade de master.

Par ailleurs, il est constaté qu'un certain nombre de points développés dans le rapport n'ont pas été évoqués lors des échanges avec la direction qui n'a donc pu bénéficier du principe du contradictoire, notamment en ce qui concerne les questions de participation à la gouvernance. Par ailleurs, les réponses que nous avons formulées sur certains aspects comme la comptabilité analytique pour la formation continue n'ont pas été mentionnées.

Concernant la gouvernance

Le rapport indique que « ...l'Inp devrait installer une gouvernance plus participative et formalisée... ». La gouvernance de l'Inp est formalisée, fondée sur des textes juridiques (décret statutaire) et des stratégies approuvées par son conseil d'administration. Cette gouvernance prévoit et fixe la participation des personnels, des enseignants et des élèves. Par ailleurs, ces propos ne reflètent pas les éléments transmis dans le RAE établissement.

Il indique également qu'« une gouvernance de l'établissement, une gestion administrative et un système d'information trop peu formalisés qui conduisent à la mise à l'écart du personnel et des élèves... ». La gouvernance, la gestion administrative et le système d'information de l'Inp sont salués par sa tutelle et son contrôleur financier (voir annexe 8 du RAE, PV du CA du 23 novembre 2023 « le CBCM se félicite de la qualité de la programmation budgétaire de l'établissement »). L'observation concernant la « mise à l'écart » ne correspond à aucune réalité. Les personnels, enseignants et élèves sont associés à l'ensemble des stratégies et actions puisqu'ils sont représentés au conseil d'administration et au conseil scientifique. Les personnels sont également associés par leurs représentants au Comité social d'administration (CSA) et à la formation spécialisée du CSA. Le dialogue avec les personnels a lieu dans le cadre des instances formalisées (représentants du personnel) ainsi que dans le cadre de nombreux groupes de travail informels qui ne sont pas évoqués dans le rapport.

Il est proposé de « mieux intégrer les différentes catégories de personnels au sein des instances de gouvernance, pour les faire participer à l'élaboration des stratégies... ». Les personnels administratifs et enseignants sont tous représentés au sein des instances de gouvernance et de dialogue social.

Il est recommandé de « formaliser davantage le processus de circulation de la communication interne afin de favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance partagé ». L'Inp s'interroge sur le fondement de cette assertion du comité d'experts. Cette recommandation est contradictoire avec les termes du rapport soulignant « une identité culturelle forte », avec l'ensemble du point C / Un personnel administratif et enseignant réactif et attentif aux demandes des élèves (page 11 du rapport) et avec la phrase « la plupart des membres du personnel permanent se connaissent, les circuits d'informations sont courts et un système pouvant être qualifié de « familial » semble fluidifier les relations internes » (p. 14 du rapport).

Concernant la situation financière

L'Inp devrait « ... assurer sa solidité financière en misant sur le développement d'une formation continue ». Or l'Inp est un établissement public administratif (EPA) et non une société privée qui reçoit une subvention pour charges de service public afin de remplir sa mission de service public. Cette mission et ces obligations de service public ne visent pas à dégager des excédents. Les éléments d'analyse relatifs à la formation continue décrits dans la note « Institut national du patrimoine : perspectives stratégiques » jointe au dossier d'autoévaluation ne semblent pas pris en compte.

Il existerait des « *contraintes... qui nuisent au développement des ressources propres de l'établissement* ». La gratuité de la formation pour les agents du ministère de la culture relève de la mission de service public de l'Inp, compensée par une subvention (SCSP). En aucun cas elle ne « nuit » au développement des ressources de l'établissement.

Concernant la stratégie internationale

Le rapport note « *une ouverture internationale de la formation limitée, qui n'est pas à la hauteur de la notoriété de l'Inp* ». Les objectifs fixés par le ministère (tutelle de l'Inp) ont été atteints en matière de stratégie internationale (cf. indicateurs du contrat de performance). En outre, le RAE cite de nombreuses actions en faveur de l'ouverture internationale de la formation : stage à l'étranger dans la formation des élèves conservateurs et restaurateurs ; organisation de chantiers-école à l'étranger ; programme Erasmus+...

Evaluation de la formation (diplôme de restaurateur du patrimoine conférant le grade de master)

Concernant la réflexion sur l'avenir de la profession

L'Inp est bien informé des mutations du secteur par ses liens avec les associations professionnelles comme la FFCR, par ses propres intervenants pédagogiques qui sont des professionnels en activité, par ses réunions régulières avec les trois autres écoles en conservation-restauration, ses contacts avec les fonctionnaires de la direction générale du patrimoine du ministère de la culture -en particulier ceux du groupe CRBC qui organise chaque année deux journées professionnelles de la conservation-restauration suivies par la profession dans sa grande variété. C'est ainsi que ces dernières années la formation a développé l'enseignement vers le patrimoine Monuments historiques comme l'évaluation de l'HCERES l'a bien relevé. Le suivi des mutations se poursuit. A titre d'exemple, la faiblesse du nombre de restaurateurs spécialisés dans le métal sur la marché du travail est un problème identifié depuis deux ans et l'Inp a depuis 2024-2025, avec le soutien de la Fondation Culture et Diversité, une politique active auprès des formations dans ce matériau pour motiver leurs étudiants à intégrer son département des restaurateurs.

Concernant l'apprentissage et l'alternance

Le système de l'alternance connaît dans le secteur professionnel du patrimoine une entrave importante. La petite taille des entreprises leur permet difficilement de rétribuer un stagiaire ou un apprenti. Les quelques grandes entreprises du patrimoine et les institutions possèdent rarement en leur sein l'encadrement en conservation-restauration du niveau requis pour encadrer les élèves. Par ailleurs, l'enseignement à l'Inp pour sa partie pratique pendant deux jours par semaine dans les ateliers par des professionnels en activité présente les caractéristiques d'un apprentissage, tout en assurant la continuité pédagogique quant à la méthodologie, la pratique scientifique et technique. Il est néanmoins certain que la condition économique de certains élèves doit faire l'objet d'une attention particulière.

Concernant la recommandation d'un débouché à l'issue de la troisième année

L'Inp a fait le choix de débuter l'enseignement de la pratique de la conservation préventive, mais aussi de la conservation-restauration dès les premières années, comme d'autres écoles européennes. Ce principe permet aux étudiants d'acquérir une expérience de l'intégration de la théorie avec la pratique pendant cinq ans, travail dans la durée qui est particulièrement important pour l'enseignement du bon geste. Nos élèves sont d'ailleurs très attentifs à pratiquer le plus possible au plus tôt. Le choix d'augmenter le volume des cours de conservation préventive ou de régie pour qu'un élève qui sortirait au niveau licence avec un diplôme puisse trouver du travail dans ces deux secteurs se ferait aux dépens de la pratique de la conservation-restauration et donc du niveau de compétences et de savoir-faire en fin de cinquième année.

Concernant les mobilités internationales

Les élèves étrangers sont présents au sein des promotions en tant que stagiaires Erasmus, mais aussi en tant que stagiaires dans le cadre de l'accord particulier avec la Suisse et en tant qu'élèves entrés par le concours de 1ère année ou par l'examen d'entrée en cours de cursus, éléments communiqués à l'HCERES qui ne paraît tenir compte que de la présence des étudiants Erasmus.

Les étudiants de l'Inp reçoivent un enseignement en méthodologie, en sciences et en pratique qui leur permet de comprendre des situations particulières ou nouvelles et qui se fonde sur l'usage des matériaux en usage en Occident. Néanmoins, ceux qui souhaitent se spécialiser dans les biens culturels non occidentaux ont le choix de leurs stages en France et surtout à l'étranger pour travailler avec des spécialistes de ces productions et découvrir les traitements qui leur sont appropriés, souvent dans le pays où ces objets ont été créés. Par ailleurs, la recherche sur les traitements et les matériaux adaptés de ces objets est en développement et n'est peut-être pas encore complètement éprouvée pour faire l'objet de cours en formation initiale. Nous pouvons d'ailleurs signaler deux sujets de doctorat sur ce thème au sein de l'EUR Humanités, création et patrimoine de CY ParisCergy Université en mention conservation-restauration.

Concernant la prise en compte du numérique dans la formation

L'Inp a bien entamé l'intégration des outils et des ressources numériques dans la formation. L'approfondissement qui est recommandé dans le rapport se fera dans le cadre de la participation de l'établissement au programme européen du consortium ECHOES. En effet, l'Inp est chargé en particulier du volet « formation aux outils du numérique » à destination des professionnels et des étudiants du patrimoine à partir de 2026, au sein duquel les élèves de l'Inp trouveront naturellement leur place.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Charles Personnaz
Directeur de l'Institut national du patrimoine

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Institut national du patrimoine a eu lieu du 8 au 9 octobre. Le comité était présidé par **Madame Nina Mekacher**, responsable du département restauration et conservation à la Haute école spécialisée bernoise.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Brigitte Bachelard**, directrice général Haute école arc, Neuchâtel Berne Jura ;
- **Madame Chloé Bour**, diplômée d'un doctorat en sociologie politique à l'Université Rennes II ;
- **Madame Natacha Pernac**, maître de conférences en histoire de l'art moderne à l'Université Paris-Nanterre.

Madame Hélène Vélasco-Gracié, conseillère scientifique, **Monsieur François Andrieux**, conseiller scientifique ainsi que **Madame Éloïse Dreure et Madame Gaëlle Dequièrez**, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

