

**RAPPORT A MONSIEUR ÉRIC GROSS, DIRECTEUR DE L'INSTITUT  
NATIONAL DU PATRIMOINE**

---

**MISSION DE REFLEXION ET DE PROSPECTION SUR L'ACTION  
INTERNATIONALE DE L'INP**



**Par Gianpaolo NADALINI**

**30 octobre 2009**

- **Introduction**
- **L'action internationale de l'Inp**
- **Exploration à l'extérieur**
- **Une stratégie visible**
- **Perspectives**
- **Moyens**
- **Projets emblématiques**
- **Conclusion**

## **Introduction**

Comment de nos jours assurer la conservation du patrimoine culturel, expression d'une Nation, d'un groupe de pays unis politiquement ou de toute l'humanité?

C'est le défi auquel doivent apprendre à se confronter les institutions patrimoniales à l'époque de la mondialisation.

C'est bien entendu aussi le défi auquel se confronte quotidiennement l'Institut National du Patrimoine (Inp), en tant qu'établissement public dont la mission essentielle est de former les professionnels de la conservation et de la restauration du patrimoine français.

Cet acteur de notre vie et de notre politique culturelles doit pouvoir trouver la place qui lui revient sur la scène internationale par le développement des relations bilatérales, déjà pratiquées, mais également par la mise en chantier de nouvelles actions de formation et de coopération culturelle s'inscrivant dans des coopérations multilatérales et rejoignant les orientations et les impulsions les plus récentes de l'action gouvernementale.

Comment ? C'est l'objet de la mission dont je viens rendre compte au directeur de l'Institut national du patrimoine, sans perdre de vue qu'un autre défi, tout aussi important se profile déjà à notre horizon.

En effet, nous ne pouvons que constater, face à la volonté sociale de conserver toujours plus de signes, de témoignage et d'éléments de notre patrimoine, que nos moyens sont comptés et que de plus en plus le souci du patrimoine se doublera du souci de l'environnement.

Ce défi, national et international à la fois, sera relevé par les solutions que nous serons capables de proposer afin d'assurer une intégration harmonieuse de notre patrimoine culturel dans le cycle économique. En d'autres termes, comment conserver un monument, un musée, un site, tout en assurant l'accès au monde scientifique, la délectation et l'éducation des visiteurs et le profit économique de son territoire?

Dans cette perspective, l'Inp devra être en mesure d'élaborer et de proposer des cycles de formations qui intègrent à la fois la culture de la conservation préventive, la culture de la valorisation et de la gestion économique du patrimoine. Ce sera un de ses apports aux problématiques et à la politique du développement durable.

C'est donc dans ce contexte que j'ai été chargé de cette mission de réflexion et de prospection. Elle a été menée sur une période de quatre mois.

## L'action internationale de l'Inp

Qui voudrait se faire une idée sur l'activité internationale de l'Inp à partir de son site web, verrait clairement que celle-ci est très riche mais ne laisse pas encore apparaître une vraie stratégie: peu de projets déterminés par une priorité géographique ou unifiés par une thématique.

Ce sont des actions menées *ad hoc et una tantum*, c'est-à-dire dépendant essentiellement des propositions et demandes faites à l'Inp.

Au moment où je commençais ma mission, une synthèse de son action internationale était établie par le service de la formation permanente du département des conservateurs de l'Institut national du patrimoine. Si cette synthèse n'embrasse pas la totalité de l'action de l'établissement, elle en récapitule la plus grande partie. Le fait est que jusqu'à présent l'action internationale de l'Institut national du patrimoine a surtout emprunté le chemin de la formation permanente. Or, la formation permanente est très développée au département des conservateurs. Elle est de développement beaucoup plus récent au département des restaurateurs. Cette synthèse montre que l'Institut national du patrimoine mène des actions de formation permanente dans toutes les grandes thématiques de la conservation :

- gestion des collections, inventaire et conservation préventive,
- projet scientifique et culturel
- conception d'expositions temporaires ou de parcours permanents
- question des publics et de la médiation
- valorisation

Beaucoup plus rarement, bien que ce soit sûrement une voie prometteuse, les missions ont porté sur la transposition du modèle pédagogique et d'organisation de l'Institut national du patrimoine.

Ces missions se sont déroulées sur trois continents, Europe, Asie et Afrique, et principalement en Chine, au Bénin, au Bangladesh, en Egypte. Chacune avait vocation à se renouveler, se diversifier et s'approfondir. Souvent, cela n'a pas été le cas pour des raisons économiques, comme au Bénin, ou pour des raisons politiques, comme au Bangladesh.

La coopération avec la Chine ne cesse de mûrir, de se resserrer. Elle est riche de promesses, avec par exemple de nouveaux contacts avec l'Institut technologique d'art et de design à Suzhou. Mais pour le moment, elle a surtout dépendu de l'implication matérielle et financière de l'Institut national du patrimoine, aidé un moment par les services de l'Ambassade de France.

Enfin des contacts répétés ont ouvert des pistes à explorer : coopération avec le Brésil, l'Espagne et la Tunisie notamment, avec l'Algérie aussi si des difficultés politiques parviennent à être surmontées.

Au-delà de la seule formation permanente, l'Institut national du patrimoine accueille chaque année des stagiaires au département des conservateurs et au département des restaurateurs. Ils y suivent tout ou partie de la scolarité. Les effectifs accueillis dans chacun des départements sont nécessairement réduits en raison des capacités d'accueil de l'Institut national du patrimoine et des moyens à mobiliser pour assurer le séjour de chaque stagiaire. Néanmoins, ces formations approfondies sont certainement un des points forts de la coopération internationale de l'Institut national du patrimoine.

Signalons qu'à son arrivée le directeur de l'Institut national du patrimoine a rapidement voulu infléchir la sélection des stagiaires étrangers du département des conservateurs selon les orientations suivantes :

- privilégier des professionnels dont le projet est porté par leur administration d'origine et s'inscrit dans une démarche de promotion à leur retour
- ne sélectionner que des projets solvables financièrement, soit que le financement du stage soit assuré par le pays d'origine, soit que le dossier puisse être retenu au titre d'un programme permettant son financement, comme le programme « profession cultures ».

Au département des restaurateurs, l'accueil des stagiaires concerne également le Maroc, à travers un partenariat exemplaire avec l'Institut National des Sciences de l'Archéologie et du Patrimoine et les services de l'ambassade de France.

C'est le moment de signaler ici deux points exemplaires et essentiels de coopération bilatérale de l'Institut national du patrimoine :

- le Maroc, demandeur à la fois d'accueil de stagiaires en conservation et en restauration, et de missions sur place
- Venise, à travers un partenariat exceptionnel avec l'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti. Aux termes de ce partenariat, chaque année, les élèves conservateurs sont accueillis pour un voyage d'étude intensive de tous les aspects patrimoniaux de Venise. Dans ce cadre, une journée de séminaire thématique a lieu. Aujourd'hui l'Institut national du patrimoine réfléchit à l'enrichissement de ce partenariat, c'est-à-dire au « volet de retour » qu'il convient de lui donner à Paris.

Ce (trop) rapide survol permet de comprendre que l'Institut national du patrimoine peut espérer de très riches développements de son action internationale, à condition de respecter trois principes :

- rester raisonnablement ouvert aux propositions et sollicitations
- refuser la dispersion et le saupoudrage
- se donner des priorités de long terme

Parmi les propositions auxquelles il faut rester très attentif, citons le projet d'un musée national égyptien, porté par l'UNESCO. Sollicité par cet organisme, l'Inp, en 2008, a déjà beaucoup travaillé à titre gracieux, élaborant et proposant un plan de formation presque complet. A présent, l'Inp attend l'appel d'offres que l'UNESCO a annoncé pour 2010.

Citons aussi la très récente demande adressée à l'Inp par l'ambassade de France en Russie, dans la perspective de la création d'un musée d'art contemporain à Moscou.

Parmi les priorités de long terme, mentionnons l'association au projet Louvre d'Abou Dabi, désormais engagée. Citons à nouveau la Chine, le Maroc, Venise et l'Italie, où l'Inp est engagé très officiellement dans la coopération en faveur du patrimoine ravagé des Abruzzes. les exemples dessinent le modèle d'une action :

- s'inscrivant dans des politiques de niveau gouvernemental
- privilégiant la recherche de partenaires plutôt que l'action solitaire

L'efficacité de l'action de l'Inp, la reconnaissance de cette action, et son financement même en dépendent. A ce titre, l'Institut national du patrimoine, déjà fort de tous ses engagements, ne saurait être étranger au processus de l'Union pour la Méditerranée, mentionné dans la lettre de mission qui m'a été adressée.

Engagé à l'initiative de la France par le sommet tenu à Paris le 13 juillet 2008, le « processus de Bologne : une union pour la Méditerranée » réunit 43 pays, dont tous les pays de l'Union européenne. Il ambitionne de « transformer la Méditerranée en un espace de paix, de démocratie, de coopération et de prospérité » en s'appuyant sur « la déclaration de Barcelone et les objectifs de paix, de stabilité et de sécurité qui y sont énoncés ». Il s'agit de relever collectivement des défis comme le développement économique et social, la sécurité alimentaire, la dégradation de l'environnement, les migrations....mais aussi, et in fine, la « promotion du dialogue interculturel ». Conscients des difficultés politiques et géopolitiques de l'entreprise, les promoteurs de l'Union pour la méditerranée ont fait le choix, pour les surmonter, de fonder le processus, ses progrès, sa durée, sa réussite sur des projets concrets. La conférence des ministres des affaires étrangères tenue à Marseille le 4 novembre 2008 a réaffirmé ces principes, donnant à l'UPM ses structures institutionnelles, ainsi que son programme de travail 2009. Au titre de la culture, la déclaration mentionne le rôle de la fondation Anna Lindh et son renforcement, ainsi que le lancement du programme Euromed Héritage IV. En décembre 2008, le gouvernement français a créé par décret un conseil culturel de l'Union pour la Méditerranée, dont la présidence a été confiée à Monsieur Renaud Muselier, et que le Premier ministre a installé le 14 mai 2009.

L'Institut national du patrimoine, en la personne de sa secrétaire générale, a pris l'attache du secrétariat général du conseil culturel et

exprimé son désir de s'associer à son action à travers des propositions concrètes.

## **Exploration à l'extérieur**

Dans une première phase de prospection, différents services du Ministère de la Culture et de la Communication<sup>1</sup> m'ont éclairé sur les opportunités que les programmes européens peuvent offrir au développement international de l'Inp, opportunités qui seront analysées ci-après dans le détail.

Mes contacts avec les conseillers de coopérations en poste dans différentes ambassades ont contribué à une meilleure connaissance des réalités patrimoniales de différents pays situés dans la zone géopolitique vers laquelle l'Inp souhaite recentrer son action internationale. Parfois ces contacts ont débouché sur des entretiens avec les responsables locaux. Parfois ce sont des diplomates étrangers en poste en France ou en Italie qui ont assuré ce rôle d'intermédiaire.

L'objectif principal de ces contacts étant d'élargir le nombre de nos interlocuteurs parmi lesquels choisir nos partenaires, évaluer leurs besoins afin d'adapter nos éventuelles réponses.

---

<sup>1</sup> M. Jean-Marc Séré-Charlet, conseiller diplomatique de la ministre de la culture, s'est dit très favorable au recentrage géographique souhaité par le directeur de l'INP et suggère cependant un élargissement vers les émirats arabes. Essentiel pour la compréhension des mécanismes européens a été l'entretien avec M. Benoît Paumier. Je remercie également Mme Brigitte Favarel, M. Jean-François Chaintreau et Mme Carole Alexandre qui ont bien voulu m'aider dans cette démarche.

## Liste des contacts établis pour la mission de prospection Mars-Juillet 2009

Pays	Institution	Contact personnel	Contact mail	réponse mail	contact téléphonique	visite	organisation contacts locaux
Albanie	Ambassade à Tirana		Oui	Oui	Oui	2-3 juillet	Oui
Algérie	Ambassade à Alger		Oui	Oui	Oui	non aboutie	non aboutie
Autriche	Ambassade à Vienne		Oui	Oui			
Bulgarie	Ambassade à Sofia		Oui	Oui	Oui		
Chypre	Ambassade à Nicosie		Oui	Oui	Oui		
Chypre	Fondation Leventis	Oui	Oui	Oui	Oui		
Chypre	Direction patrimoine		Oui				
Croatie	Ambassade à Zagreb		Oui	Oui	Oui		
Croatie	Ambassade à Rome	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui
Croatie	Ambassade à Paris	Oui	Oui	Oui	Oui	juin	
Espagne	INPCE	Oui	Oui	Oui	Oui	janvier	
Grèce	Ambassade à Athènes		Oui	Oui	Oui	juin	
Grèce	EFA	Oui	Oui	Oui	Oui	juin	
Grèce	Ministère Culture	Oui	Oui		Oui		
Italie	ISCR	Oui				mars	
Italie	ICCROM	Oui	Oui	Oui	Oui	mars	
Italie	Venaria Reale		Oui	Oui	Oui		
Liban	Université Libanaise		Oui	Oui	Oui		
Libye	Ambassade à Tripoli	Oui	Oui			avril	
Libye	Direction antiquités	Oui	Oui				
Malte	Ambassade La Valette		Oui				
Pologne	Ambassade à Varsovie		Oui	Oui	Oui	juillet	oui
Rép. Tchèque	Ambassade à Prague		Oui				
Roumanie	Ambassade à Bucarest		Oui				
Tunisie	Ambassade à Tunis		Oui	Oui	Oui	avril	oui
Turquie	IFEA		Oui				

Des échanges entrepris dans les pays indiqués, il en ressort que malgré les restrictions budgétaires, les services de coopération de nos ambassades prospectées (zone Euro-méditerranéenne) disposent d'un nombre assez important de bourses<sup>2</sup> dont une partie est sûrement

<sup>2</sup> A titre d'exemple, Monsieur Andréas Korb, conseiller de coopération, m'a informé que notre ambassade à Varsovie dispose chaque année d'une somme de 700.000€ qui lui permet de distribuer 200 bourses. D'autre part

disponible pour permettre à des ressortissants étrangers de suivre les cursus de formations proposés par l'Inp. C'est un instrument de base qui se place dans la relation bilatérale convenant aux pays qui ne souhaitent pas participer au projet UPM et n'empêchant pas l'évolution vers les relations multilatérales.

Ces bourses permettraient notamment aux conservateurs de ces pays, de participer à un cycle de perfectionnement de leur choix. Pour les élèves restaurateurs, ces bourses seront essentielles afin de suivre le cursus en totalité ou au niveau licence, en fonction de l'équivalence de leurs diplômes.

L'Inp devrait sans doute se montrer plus accueillant pour les élèves étrangers en augmentant leur proportion<sup>3</sup>, qui actuellement ne dépasse pas 10% de promotions annuelles, et en leur facilitant le séjour à Paris. C'est en effet aussi grâce à eux que pourra se créer un réseau de référents à la base du rayonnement international de l'Inp.

Le département des restaurateurs a engagé depuis quelques années une coopération avec l'Institut national des sciences et de l'archéologie et du patrimoine au Maroc, qu'il conseille pour la mise en place d'une formation de qualité.

Une collaboration similaire est en train de s'élaborer avec l'Université libanaise, et en particulier avec celle de Tripoli. Je pense que si le Liban est un lieu hautement stratégique pour toute activité au moyen orient, notre partenaire doit impérativement se situer à Beyrouth (cf. projets emblématiques).

---

les entreprises françaises présentes en Pologne cotisent à un fonds commun destiné à financer toute sorte de projets.

<sup>3</sup> C'est en tout cas le souhait du président du conseil scientifique, Monsieur Jean-Claude Schmitt, directeur d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

## **Une stratégie visible**

La volonté du directeur de l'Inp est de faire émerger, parallèlement à la mission nationale qui reste fondamentale, une stratégie internationale visible qui s'intègre à la promotion de la dimension culturelle de la politique méditerranéenne de la France. Cette nouvelle stratégie devrait s'appuyer sur les orientations du Conseil culturel de l'Union pour la Méditerranée<sup>4</sup> et pourrait s'insérer dans les activités du futur MuCEM de Marseille et plus généralement dans les manifestations de Marseille capitale européenne de la culture.

Dans ce cadre l'Inp aurait non seulement à susciter, mais à porter à terme des projets emblématiques valorisant son savoir-faire en matière de formation auprès de ses partenaires.

## **Perspectives**

Dans certains de mes contacts, il est apparu que d'autres partenaires pourraient intervenir dans les actions de l'Inp ; il s'agit des fondations privées dont le rôle dans le secteur patrimonial est relativement important dans des pays comme la Grèce<sup>5</sup>, Chypre<sup>6</sup> et même l'Italie. Les fondations américaines, comme la Getty Foundation, participent déjà à des projets patrimoniaux pilotés par l'ICCROM.

Parmi les fonds arabes d'investissement pour le développement on peut citer le FADES, le fonds arabe de développement économique et social qui pourrait répondre positivement à des projets de structure de formation qui couvriraient plusieurs pays arabes. Leur fonctionnement est

---

<sup>4</sup> Conseil culturel de l'Union pour la Méditerranée créé le 8 décembre 2008 et mis en place en mai 2009.

<sup>5</sup> Les deux fondations Goulandris, la fondation Niarchos, la fondation Onassis.

<sup>6</sup> Fondation Leventis.

classique: établir un pré-projet, trouver des pays porteurs et partenaires. Mais le financement apporté pour ces fonds est toujours partiel. L'Inp devra toujours trouver une solution de financement complémentaire.

Dans son entretien publié par le Journal des Arts<sup>7</sup>, le directeur de l'Inp a confirmé son intention de participer au projet Abou Dhabi en lien étroit avec le musée du Louvre. Je n'ai pas exploré plus à fond cette perspective évoquée avec lui auparavant.

Il est incontestable que ce sera par le biais des programmes européens que d'autres perspectives pourront s'ouvrir à l'activité internationale de l'Inp.

De nombreuses possibilités de financement existent, mais une seule est spécialement dédiée aux projets culturels, c'est le programme de coopération culturelle *Culture*. Les autres s'inscrivent dans une perspective plus large (éducation, formation, compétitivité des territoires, dialogue avec les pays voisins...) sachant que l'action de l'Inp peut aussi s'intégrer dans ces problématiques plus larges.

Commençons par les autres programmes

Depuis 1998 le programme régional *Euromed Héritage* finance des partenariats entre les institutions patrimoniales de la zone méditerranéenne. Après les II et III, *Euromed IV* (doté d'une somme de 17 millions d'euros) constitue une nouvelle étape du processus de la reconnaissance de la culture comme élément catalyseur de la compréhension mutuelle entre les peuples de la Méditerranée. Douze projets seront financés sur la période de trois ans, chacun associant *une organisation majeure* avec différents partenaires de l'Union Européenne et des Pays partenaires de la Méditerranée (Algérie, Autorité

---

<sup>7</sup> Journal des Arts n° 299, 30 mars au 2 avril 2009.

palestinienne, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie). C'est dans le cadre de ce programme qu'a été financée la construction de la maison des cultures de Beyrouth. Le directeur<sup>8</sup> de projet à l'Unité Régionale de Suivi et Soutien (RMSU) que nous avons eu l'occasion de rencontrer a attiré notre attention sur le fait que, pour pouvoir y participer, l'organisation majeure doit être en mesure d'apporter 20% du budget. D'autre part, la complexité du suivi et du financement pourrait comporter la mobilisation de deux personnes à plein temps à l'Inp.

Depuis 2005, est également active la Fondation Anna Lindh. Basée à Alexandrie, elle regroupe les 43 pays de l'espace EUROMED, qui la financent avec la Commission Européenne. Cette fondation fonctionne comme un réseau de réseaux nationaux<sup>9</sup>, dont elle coordonne les actions dans six domaines stratégiques - parmi lesquels l'éducation et la production culturelle - visant au *dialogue entre les cultures*. Sa mission se concrétise par l'attribution de subventions (entre 50.000 et 100.000 euros) à des organisations de la société civile. Chaque année elle lance un appel à propositions pour sélectionner les meilleures initiatives, liées aux priorités définies pour chaque appel.

Le programme *IEVP CT Bassin Maritime Méditerranée 2007-2013*<sup>10</sup> est un programme multilatéral de coopération transfrontalier cofinancé par l'Union Européenne dans le cadre de l'Instrument de Voisinage et de Partenariat (IEVP)

L'Inp pourrait soumettre des propositions de projets puisque l'objectif général du programme est de contribuer à promouvoir le processus de coopération durable et harmonieuse au niveau du Bassin de la Méditerranée en valorisant les potentialités endogènes.

---

<sup>8</sup> Georges Zouain, [g.zouain@euromedheritage.net](mailto:g.zouain@euromedheritage.net)

<sup>9</sup> L'INP ne fait pas encore partie de ce réseau.

<sup>10</sup> [www.enpicbcmmed.eu](http://www.enpicbcmmed.eu). Nous remercions madame Claude Marcori, [claudemarcori@diact.gouv.fr](mailto:claudemarcori@diact.gouv.fr), point de contact national de ce programme.

Le programme prévoit deux types de projets :

1 - *projets stratégiques* dont les thématiques sont choisies par un comité de suivi conjoint et leurs budgets varient entre 2 et 3 millions d'euros. Les pays représentés doivent être au moins quatre, dont un méditerranéen de l'UE et un partenaire méditerranéen non UE. L'Inp n'a pas vocation à y entrer.

2 - *projets standards* proposés par les acteurs locaux organisés en partenaires transfrontaliers, en réponse à appels de propositions lancés par le programme. Le budget de ces projets, qui doivent impliquer au moins trois partenaires, varie entre 0,5 et 2 millions d'euros.

Particularité, la contribution du programme couvre jusqu'à 90% du total, le restant des coûts étant à la charge des partenaires de projets. La zone de coopération couvre le plus souvent des territoires et plus rarement des pays entiers, comme l'illustre la carte ci-jointe (l'Algérie, la Libye, le Royaume-Uni (Gibraltar) et le Nord-Sinaï, en Egypte, ne participent pas pour le moment au Programme).



De cette zone uniquement doivent provenir les organisations candidates à piloter les projets financés par ce programme. On en déduit que l'INP peut en être seulement l'un des partenaires.

Un appel à propositions pour les projets standards était en cours au moment de la rédaction du rapport. La date de clôture, prévue dans un premier temps, pour le 15 septembre 2009 a été retardée d'un mois.

Venons en maintenant au programme culture proprement dit.

L'unité Culture de *l'Agence exécutive Education, Audiovisuel et Culture* (EACEA) gère et exécute la plupart des activités du Programme *Culture* 2007-2013<sup>11</sup>. Ce programme a comme objectif de favoriser, soutenir la coopération culturelle et de focaliser l'attention sur l'héritage culturel collectif de l'Europe. Il propose différentes opportunités de financement à toutes les catégories d'opérateurs culturels issus de pays éligibles. Environ 300 actions sont financées, chaque année grâce au budget de 400 millions d'euros dont est doté le Programme *Culture* sur cinq ans. Plusieurs projets sont susceptibles d'intéresser l'Inp parmi ceux proposés par ce volet, l'idée directrice étant celle de favoriser la coopération entre divers organismes, théâtres, musées, centres de recherche, universités, instituts culturels des pays participant au programme.

Les *projets de coopération* concernent l'activité d'au moins trois opérateurs culturels provenant d'au moins trois pays éligibles. Ils ont une durée de 24 mois maximum et disposent de subventions variant entre 0,5 et 2 millions d'euros constituant 50% des coûts.

Il existe également des projets de coopération avec des pays tiers qui ont conclu un accord d'association ou de coopération avec l'UE, accord impliquant des volets culture. Dans un projet de coopération, les pays

---

<sup>11</sup> En France Relais Culture Europe, 132 rue du Faubourg Saint Denis 75010 PARIS, est le point de Contact national du programme Culture. Nous remercions Marie Salomé-Daugeron [marie.salome@relais-culture-europe.org](mailto:marie.salome@relais-culture-europe.org) pour m'avoir reçu et informé sur le développement des projets culturels européens. Relais Culture Europe a également édité en mars 2009 un *Manuel européen à l'usage des acteurs culturels* que nous avons utilisé dans la rédaction de notre rapport.

tiers pouvant varier chaque année, les autres caractéristiques du projet ne variant pas.

Les *projets pluriannuels* de coopération ont une durée allant de 36 à 60 mois. Ils stimulent les liens culturels transnationaux entre six opérateurs minimum, issus de pays éligibles, afin de mettre au point des activités conjointes au sein d'activités spécifiques. Les subventions annuelles varient entre 0,2 et 0,5 millions d'euros, comme pour les projets de coopération, le soutien de l'UE se limite à 50% du total des coûts.

Première caractéristique de tous ces programmes: le financement, ou plutôt le cofinancement, européen ne couvre jamais, comme nous venons de le signaler, le coût des projets à 100%. Ainsi, il sera toujours nécessaire de trouver d'autres cofinancements pour réaliser un projet. Les financements européens nécessitent également d'anticiper les besoins en trésorerie, ce qui veut dire que leur remboursement n'interviendra qu'après la réalisation des activités prévues.

Deuxième caractéristique: les financements européens n'ont pas vocation à être reconduits. Cela implique qu'il est impératif d'évaluer les conditions de viabilité et de pérennité soumises aux autorités compétentes.

Troisième caractéristique: chaque programme européen fonctionne avec son propre calendrier, ainsi il est important de bien connaître les dates des réunions d'information, des publications des appels à propositions, les délais d'obtention des résultats.

Confrontant le nombre de programmes européens auxquels l'INP pourrait légitimement participer avec l'infime rôle que l'Institut a joué dans ces mêmes actions, nous pouvons tenter d'en expliquer les raisons. Comme nous venons de le voir, ces programmes il faut les rechercher, les

comprendre, proposer des candidatures et des projets. Il est rare que ces projets puissent impliquer moins de trois partenaires. Ainsi, il ne suffit pas de connaître parfaitement les mécanismes de financement si parallèlement l'INP n'a pas un réseau de partenaires adaptés à la différente gamme d'actions et qui soient suffisamment motivés pour surmonter toutes les difficultés liées à la complexité des programmes.

Développer le réseau européen et méditerranéen et fédérer des acteurs autour d'un projet de coopération s'inscrit dans le long terme et nécessite l'intégration et la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques de veille, de mobilité, de mobilisation de toute l'institution et d'agrégation des partenaires. Les partenaires potentiels de l'Inp existent. Une première liste en est dressée en annexe du rapport. Mais ils n'ont pas encore été sollicités pour entrer dans un projet collectif.

C'est dans ce sens également que j'ai orienté le travail quotidien de prospection pendant la durée de ma mission. C'est grâce à ces contacts que les potentiels partenaires ont connu l'existence de l'Inp et qu'ils souhaitent s'associer à lui pour gérer de nouveaux projets.

## **Moyens**

Des relations plus suivies et plus personnalisées avec les conseillers de coopération contribueraient à faire connaître l'action de l'INP. En effet aucun des conseillers contactés dans le cadre de notre mission ne connaissait vraiment bien l'Institut et ses missions. La directrice de l'institut français d'Athènes suggère même d'organiser des journées de présentation dans les pays, comme la Grèce, où la formation des professions patrimoniales n'est pas de très bonne qualité.

Toutes les tribunes doivent être utilisées pour permettre le rayonnement international de l'INP. Les cycles de colloques organisés

chaque année dans les locaux de la rue Vivienne sont d'excellents vecteurs. Ses publications n'ont pas encore vécu le temps nécessaire pour être déjà pleinement connues par les professionnels de la conservation et de la restauration, cependant, par leur qualité, elles sont un excellent moyen de communication.

Faudrait-il étudier une éventuelle participation de l'Institut aux salons patrimoniaux ? Oui, sans doute pour assurer une meilleure visibilité de l'institution et de ses actions avec ses nouveaux partenaires.

Concernant l'action à mener dans le cadre de l'Union Européenne et de l'Union pour la Méditerranée, l'Inp doit sans doute faire évoluer ses pratiques en infusant en interne cette volonté de construction dans le projet d'établissement. Cette intégration des enjeux européens est l'un des préalables de l'europanisation des projets culturels.

Ainsi dans cette nouvelle implication ce serait une erreur stratégique pour l'INP de ne pas se doter d'une cellule interne qui suive les affaires européennes. D'un point de vue strictement pédagogique, il serait sûrement souhaitable que le personnel et les élèves participent à une initiation aux pratiques européennes. Ceci leur permettra de comprendre que, si elles peuvent souvent différer des pratiques françaises, elles stimulent d'avantage le travail de collaboration en réseau. Les élèves conservateurs et restaurateurs apprendront en particulier comment structurer dans leurs futures carrières les projets dans le cadre des programmes européens. Les grandes institutions française participent en effet rarement aux appels à projets (seulement ¼).

### **Projets emblématiques**

Dans le cadre des perspectives que nous venons de tracer, l'Inp aurait sans doute un rôle à jouer qui ne devrait pas se limiter à susciter,

mais à porter à terme des projets emblématiques valorisant son savoir-faire en matière de formation auprès de ses partenaires.

Son rôle de carrefour culturel, sa place dans la Francophonie, la densité de ses relations avec la France me conduisent à proposer le Liban comme centre de l'un de ces projets.

En effet, le retour de ce pays dans une situation de stabilité et de paix a contribué au retour d'une certaine croissance économique stimulant la reconstruction et le tourisme régional qui bat son plein.

Beyrouth redevient le centre culturel d'attraction d'une grande région qui va de la Méditerranée aux émirats arabes, sans cependant disposer des infrastructures nécessaires : pas de centres culturels<sup>12</sup>, très peu de musées, pas d'universités qui dispensent des formations en histoire de l'art, malgré un patrimoine, même économique, considérable.

Dans la capitale libanaise, vivant actuellement une situation économique très favorable, l'Inp pourrait susciter et réaliser, avec d'autres partenaires bien implantés dans la région et dans le cadre des programmes européens et arabes existants, une structure de formation s'inspirant de son modèle. Le Liban non seulement a besoin de cet institut, mais il est également le seul à être culturellement prêt à le recevoir.

Il y a plus d'un an, le Centre d'études supérieures spécialisées en restauration et conservation des monuments et sites<sup>13</sup>, une section de l'Université Libanaise, avait organisé deux missions d'exploration de l'INP afin de vérifier la possibilité de la mise en place, à Tripoli, d'une formation destinée aux restaurateurs du patrimoine. Elles avaient abouti à la

---

<sup>12</sup> Le programme Euromed IV a été sollicité pour la réalisation du centre culturel de la capitale libanaise.

<sup>13</sup> Ce Centre est dirigé par Mme Rawya Majzoub Baraké ([barmajr@yahoo.com](mailto:barmajr@yahoo.com)).

rédaction d'un projet de convention. Une date de signature, le 7 novembre 2008, avait aussi été envisagée.

A un an de distance, le Centre d'étude de Tripoli et notre attachée de coopération<sup>14</sup> ont eu l'occasion de déclarer leur souhait d'arriver à court terme à la finalisation d'un accord de coopération avec l'Inp.

Le cadre d'orientation de ma mission m'a conduit à vérifier si un tel accord d'assistance à la formation, doté de moyens très limités, ne pourrait pas s'insérer dans un projet régional européen plus ambitieux. Le Liban est actuellement le terrain où se réalisent nombre de ces projets de reconstruction et de renforcement des institutions.

J'ai rencontré sur place, le ministre de la culture, M. Tammam Salam, en présence de son directeur de cabinet, et constaté sa disponibilité à réorienter le projet de coopération bilatéral dans le sens d'un plus grand plan de formation multilatéral. L'ambassade d'Espagne et celle d'Italie, reconnues, avec celle de France, comme les plus actives au Liban, se sont toutes deux déclarées favorables à participer, par le biais de leurs bureaux de coopération, à ce projet élargi.

S'il apparaîtrait relativement facile de fédérer un consortium de pays, il semble plus difficile de réussir à obtenir de nos interlocuteurs la constitution d'un groupement d'universités libanaises qui intégrerait également les universités privées, pourtant intéressées.

Je conseille d'arriver rapidement à la signature d'une convention avec l'Université Libanaise prévoyant à moyen terme, l'ouverture à d'autres partenaires européens et libanais. Ce qui nous laisserait le temps d'étudier les modalités nécessaires pour passer d'un financement bilatéral

---

<sup>14</sup> Mme Martine Herlem Hamidi, attachée de coopération à l'ambassade de France au Liban, ([martine.herlem@diplomatie.gouv.fr](mailto:martine.herlem@diplomatie.gouv.fr)).

à l'élaboration d'un plan structuré multilatéral, lors des appels à projets, qui seront lancés dans les deux années à venir en prolongement des programmes Culture 2000 et Heritage IV.

Je suggère, outre les relations précédemment déjà établies, les nouveaux contacts suivants :

Mme Marwa Akkari, directeur du cabinet du Ministre de la culture du Liban;

M. Frédéric Husseini, directeur général des antiquités (D.G.A.) du Liban;

M. Denis Gaillard, conseiller de Coopération et de l'Action Culturelle, Ambassade de France au Liban ;

M. Fabio Melloni, director of Italian Development Cooperation Office, Ambassade d'Italie à Beyrouth ;

M. Rafael Reig, premier secrétaire, Ambassade d'Espagne à Beyrouth ;

M. Olivier Garro, directeur régional, Agence Universitaire de la Francophonie ;

M. Antoine Hokayem, vice-recteur aux relations internationales de l'Université Saint-Joseph ;

M. Georges Haddad, doyen de l'Université Balamand, Beyrouth.

Le deuxième de ces projets emblématiques que je viens proposer devrait impliquer la Sicile, centre à la fois géographique et symbolique de la Méditerranée.

Qui connaît la réalité patrimoniale de l'Ile sait combien la situation sicilienne peut apparaître paradoxale. Je l'ai ressenti à la faveur de nombreuses missions de conservation et d'enseignement universitaire et j'ai même eu l'occasion de m'exprimer à ce sujet également sur la presse locale<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> *Il Giornale di Sicilia* du 7 février 2008

Voici en effet, concentré sur cette île, un patrimoine culturel exceptionnel, le plus souvent confié à un personnel très peu sensibilisé à sa valeur et très rarement doté d'une formation spécifique. Le tout dans un pays, l'Italie, qui a été pionnier, grâce à la création de l'Istituto Superiore per il Restauro e la Conservazione (anciennement ICR), dans la mise en place des premières techniques de sauvegarde et malgré la présence en Sicile d'un centre régional pour la restauration (CRPR), basé à Palerme.

La situation sicilienne offre à mes yeux le terrain favorable à l'élaboration d'une série de projets qui pourraient associer d'autres partenaires méditerranéens connaissant des situations comparables et qui voudraient s'impliquer eux aussi dans la formation d'une nouvelle génération de professionnels patrimoniaux. Ces projets convergeraient vers la création d'une sorte d'Université de la Méditerranée spécialisée dans la conservation du patrimoine appréhendé, comme moteur d'un développement soutenable et durable.

J'ai déjà noué de nombreux contacts informels en Sicile avec différents types d'institutions : le ministère régional des biens culturels et de l'éducation, les surintendances, les musées, le centre régional de la restauration, les universités, les mairies et les fondations.

Je sais d'autre part la difficulté, au niveau régional, à utiliser les fonds destinés au développement et à la formation ; cette année, par exemple, plus de 20% de ces fonds n'ont pu être engagés à cause de l'incapacité des régions du sud à présenter à temps des projets.

L'Inp pourrait alors jouer un rôle précisément dans la stimulation et la mise en place d'actions de formation plus spécifiques à la réalité patrimoniale du sud de l'Europe et du nord de l'Afrique, en s'appuyant sur les deux universités qui déjà présentes.

Il serait alors important, pour le lancement de ce plan stratégique que le directeur de l'Inp puisse rencontrer les acteurs siciliens et formaliser ainsi tous les contacts que je suis en mesure de mettre à sa disposition.

Nous ne pourrions pas faire l'économie de rencontres au sommet de la vie politique de l'Ile, ainsi il faudra bien évidemment prévoir un rendez-vous avec le ministre des biens culturels de cette région autonome afin de lui présenter le projet. Cependant, la seule manière de le faire avancer ce sera d'impliquer les autres réalités régionales et en premier lieu les surintendances et les universités. Les surintendances sont en effet présentes sur tout le territoire et elles seraient les premières bénéficiaires d'un changement souhaitable dans les méthodes de formation du personnel patrimonial. Les universités sont encore assez peu présentes sur ce type de formation. Ainsi, l'université de Palerme vient de lancer seulement cette année son premier cours consacré à la conservation du patrimoine culturel.

Il existe donc sur place des instances que l'INP pourrait fédérer dans un projet d'envergure afin d'associer d'autres pays riverains en commençant de ceux dont la culture a façonné la Sicile actuelle (Malte, Tunisie, Grèce, Espagne).

Je suggère donc les contacts suivants :

M.L. Leanza, ministre régional (Palerme) ;

M. G. Meli, directeur du centre régional de restauration (Palerme)

M. E. Ciliberto, président du cours de Conservation à l'université de Catane ;

Mme M.C. Lentini, directeur de la villa romaine de Piazza Armerina ;

Mme R. Panvini, surintendant de la province de Caltanissetta ;

M. F.Fatuzzo, adjoint au maire de Catane ;

M. S. Costanzo, directeur à la culture de la ville de Catane ;

M. Puglisi, président de la Fondation de la banque de Sicile ( Palerme).

## Conclusion

En s'engageant explicitement dans une ingénierie de formation destinée à un contexte géopolitique plus ambitieux, l'Inp ne pourra plus se limiter à conduire les actions internationales comme il les a menées jusqu'à maintenant, dans le court terme et dans le bilatéral.

Soutenue par la qualité et le savoir-faire de son personnel<sup>16</sup>, par la réussite au plan national, la métamorphose de l'Inp en acteur européen de référence se réalisera, en l'absence d'un investissement national conséquent, uniquement par son intégration dans les programmes de l'Europe. Cela signifiera notamment, pour l'Inp et pour son personnel, la nécessité d'adopter un langage, des pratiques, des modalités de relation que ces programmes véhiculent.

La construction d'un réseau sera alors la première des priorités si l'établissement souhaite fédérer les principaux partenaires de la culture européenne autour de projets (emblématiques ou non) de coopération.

La production de projets labélisables UE ou UPM ce sera la deuxième priorité ; ils seront donc à géométrie variable, structurants et à forte visibilité.

La réalisation de nouvelles activités s'inscrivent dans le long terme, le temps de réalisation des programmes européens varie entre 3 et 5 ans.

---

<sup>16</sup> Je tiens à remercier vivement l'ensemble des collaborateurs de l'INP pour l'accueil chaleureux qu'ils ont bien voulu me témoigner tout au long de cette mission avec une mention toute particulière à Madame Marianne Simoës, assistante du Directeur pour sa gentillesse et l'aide précieuse qu'elle m'a apporté dans les prises de contact et l'organisation de mes différents déplacements en Europe et en Méditerranée.

J'ai la conviction qu'en s'engageant résolument sur cette voie l'Inp saura trouver le nouvel essor pour devenir un acteur reconnu et recherché dans le concert euro-méditerranéen de la formation à la conservation du patrimoine culturel.

**Outre Monsieur Philippe Béval, conseiller d'Etat, président du conseil d'administration de l'INP, et Monsieur Éric Gross, directeur de l'Inp, avec lesquels je me suis entretenu régulièrement, dès le début de ma mission, voici la liste des personnalités rencontrées (en ordre chronologique) :**

Monsieur Jean-François Hébert, directeur du cabinet de la ministre de la culture et de la communication – 8 janvier 2009

Madame Monica Redondo, directeur de la conservation, Institut national du patrimoine culturel d'Espagne – 20 janvier 2009

Madame Catherine Antomarchi, unit director, ICCROM – 23 janvier 2009

Monsieur Jean-Marc Séré-Charlet, conseiller diplomatique de la ministre de la culture et de la communication – 11 mars 2009

Monsieur Mounir Bouchenaki, directeur général de l'ICCROM – 13 mars 2009

Madame Caterina Bon-Valsassina, directeur de l'ICR – 13 mars 2009

Monsieur Alain Grenier, ambassadeur de France – 20 mars 2009

Monsieur André Laronde, directeur de la mission archéologique française en Libye, membre de l'Institut – 20 mars 2009

Monsieur Philippe Marini, sénateur, rapporteur général de la commission des finances du Sénat - 23 mars 2009

Madame Maria Costanza Lentini, directeur de la villa romaine de la Piazza Armerina – 25 mars 2009

Monsieur Dominique Mulliez, directeur de l'École française d'Athènes – 27 mars 2009

Monsieur Didier Haguenaer, attaché de coopération technique à l'ambassade de Tunis – 2 avril 2009

Monsieur Abdelhay Mzoughi, directeur de l'agence de mise en valeur et de protection du patrimoine culturel de Tunisie – 3 avril 2009

Monsieur Fathi Béjaoui, directeur de l'INP Tunis – 3 avril 2009

Monsieur Taher Ghali, conservateur en chef du musée du Bardo de Tunis – 3 avril 2009

Madame Faïza Kéfi, première présidente de la cour des comptes tunisienne – 4 avril 2009

Madame Brigitte Favarel, chef du département des affaires européennes et internationales, DDAI, ministère de la culture et de la communication – 6 avril 2009

Monsieur Hervé Danési, secrétaire général de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres - 8 avril 2009

Monsieur Vincent Michel, maître de conférence à l'université de Poitiers, archéologue en Palestine – 11 avril 2009

Madame Pascale Ballet, ancien membre de l'institut d'archéologie orientale du Caire, professeur d'histoire de l'art et archéologie à l'université de Poitiers – 21 avril 2009

Monsieur Mohamed Fakroun, ancien inspecteur des antiquités et directeur du musée de Tripoli de Libye – 29 avril 2009

Monsieur François Gouyette, ambassadeur de France à Tripoli - 29 avril 2009

Monsieur Jean-Claude Schmitt, directeur d'études de l'EHESS – 3 juin 2009

Madame Catherine Suard, conseillère de coopération à l'ambassade d'Athènes – 4 juin 2009

Monsieur Aristos Fridas, ancien ambassadeur et ancien délégué de Grèce à l'UNESCO – 3 juin 2009

Monsieur Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles, ancien délégué au développement des affaires internationales, DDAI, ministère de la culture et de la communication – 17 juin 2009

Monsieur Jean-françois Chaintreau, délégué adjoint de la DDAI au ministère de la culture et de communication – 25 juin 2009

Madame Carole Alexandre, adjointe du département de l'éducation, des formations, des enseignements et des métiers, DDAI, ministère de la culture et de la communication – 25 juin 2009

Monsieur Mirko Galić, Ambassadeur de Croatie en France, délégué permanent auprès de l'UNESCO – 29 Juin 2009

Madame Rawya Majzoub Baraké, directeur du centre d'études, Institut des Beaux-Arts, Université Libanaise – 29 juin 2009

Monsieur Raymond Chaffort, conseiller de coopération à l'ambassade de Tirana – 2 juillet 2009

Monsieur Valter Shtylla, directeur de l'Institut des monuments de culture d'Albanie – 2 juillet 2009

Monsieur Olsi Lafe, directeur du patrimoine au ministère albanais de la culture et du tourisme – 2 juillet 2009

Monsieur David Tursz, attaché culturel à l'ambassade de Varsovie – 5 juillet 2009

Monsieur Andrej Koss, directeur de l'institut interuniversitaire polonais d'études de conservation et de restauration – 6 juillet 2009

Madame Ewa Nekanda-Trepka, directeur du patrimoine culturel de la ville de Varsovie – 6 juillet 2009

Monsieur Gilles Carasso, conseiller de coopération et de l'action culturelle, ambassade de Varsovie – 6 juillet 2009

Monsieur Andréas Korb, attaché de coopération, coordination de la coopération décentralisée, ambassade de Varsovie – 7 juillet 2009

Madame Cécile Longé, secrétaire générale du conseil culturel de l'UPM – 9 Juillet 2009

Monsieur Georges S.Zouain, directeur projet à EUROMED Héritage – 16 Juillet 2009

Monsieur Domenico Di Salvo, directeur de l'office du tourisme italien (ENIT) à Paris – 29  
Juillet 2009

Madame Claude Marcori, chargée de mission à la délégation interministérielle à  
l'aménagement et la compétitivité des territoires – 30 Juillet 2009

Madame Marie Salomé Daugeron, chargée de mission coopération à relais culture Europe



CONSERVATIONE

## Annexe

<i>Fondations avec activités liées au patrimoine</i>	
A.M.Quattan Fondation	
Adiano Olivetti Foundation	
Aga Khan Development Network	
Alexander S. Onassis Public Benefit Foundation	
Anastasios G. Leventis Foundation	
Artos Foundation	
Art Council England	
Christensen Found	
Compagnia San Paolo	
Cultural Awareness Foundation	
Culture Resource Al Mawred AL Taqafy	
Fondation daniel Langlois	
Ford Foundation	
Gulbenkian Foundation	
Ilex Foundation	
Interkulturelles Zentrum	
International Foundation Manifesta	
International Visegrad Fund	
Lebanon National Heritage Foundation	
Lech Walensa Foundation Institute	
MBI Al Jaber Foundation	
MED-PACT Programme	
Prince Claus Found for Culture and Develoment	
Roberto Cimetta Found	
Samuel H. Kress Foundation	
Stavros S.Niarchos Foundation	
The Arab Found of Art and Culture	
The United Kingdom branch of Gulbenkian Foundation	