



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut national d'histoire de l'art



décembre 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation	5
Une longue marche	5
La gouvernance	7
I - Pour une tutelle différenciée	7
II -- Pour des conseils resserrés	7
III - Pour un encadrement scientifique adapté	8
La stratégie en matière de recherche	9
I - Une politique de recherche qui doit mieux s'affirmer	9
II - Des relations satisfaisantes entre les deux départements DER et DBD	10
Les partenariats	11
Des partenariats en construction	11
1 ● La bibliothèque nationale de France	11
2 ● Le centre national de la recherche scientifique (CNRS)	11
3 ● La ville de Paris	12
4 ● Les partenaires de la galerie Colbert	12
5 ● Le musée du Louvre	13
La stratégie en matière de relations internationales	15
Les relations internationales : une réussite qui doit se confirmer	15
La stratégie en matière de valorisation	17
Des moyens faibles, une ambition modérée	17
1 ● Mécénat et communication	17
2 ● Colloques, expositions et éditions	17
La stratégie documentaire	19
La nouvelle bibliothèque : un grand projet, un grand engagement, une grande attente	19
1 ● L'intégration des personnels et des collections de la BCMN, étape indispensable avant l'ouverture de la bibliothèque	19
2 ● Moderniser les services, valoriser les collections	19
3 ● Informatisation et numérisation	20
Le pilotage et la gestion	21
I - Une administration bien organisée et efficace	21
II - Des systèmes d'information qui demandent centralisation et cohérence	21

III - Une gestion des ressources humaines complexe, sans marge de manœuvre	22
IV - Une situation financière confortable ; paradoxalement des perspectives difficiles	23
V - Un patrimoine immobilier en excellent état mais d'une gestion délicate	24
Conclusion et recommandations	27
I -Un grand projet, un bel outil intellectuel et structurel à conforter	27
II – Les points forts	28
III – Les points faibles	28
IV - Recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur général	31
Organisation de l'évaluation	35

Présentation

Une longue marche

Le projet d'un institut national d'histoire de l'art (INHA) s'est élaboré dans les années 70 du siècle dernier et est apparu en pleine lumière dans le rapport remis par André Chastel à Pierre Mauroy, alors premier ministre, en mai 1983. Toutefois, il n'y avait pas alors de lien direct entre le projet d'un institut et les locaux qui devaient être libérés (1990) par la bibliothèque nationale de France (BNF) dans les quadrilatères Richelieu et Vivienne. Cependant, le rapport Chastel mettait déjà au cœur de son projet la constitution d'une grande bibliothèque et le caractère indispensable d'une structure publique permettant le rayonnement national et international de l'histoire de l'art. Les exemples de Londres (Courtauld Institute of Art) et de Munich (Zentralinstitut für Kunstgeschichte) étaient déjà cités.

Trente ans plus tard, où en sommes-nous ? Dans cette longue marche, les trois premières étapes sont claires :

- le déménagement de la bibliothèque d'art et d'archéologie (BAA) Jacques Doucet - donnée à l'université de Paris le 1^{er} janvier 1918 puis transférée à l'INHA le 1^{er} janvier 2003 - depuis la rue Michelet jusque dans les locaux libérés par la BNF (salle ovale) en 1994,
- la création de l'INHA (décret n°2001-621 du 12 juillet 2001),
- l'inauguration de la galerie Colbert le 9 février 2005.

La quatrième et dernière étape se rapproche et on peut espérer l'inauguration de la nouvelle bibliothèque, résultant de la fusion de la BAA et de la bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMNM), déployée salle Labrouste en 2015, avec 1,8 million de documents dont 265 000 en libre accès, 411 places de lecture et un statut de centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (Cadist) pour l'histoire de l'art et l'archéologie. A ceux qui pourraient trouver ce calendrier trop long, on rappellera qu'il s'agit - pour citer le premier directeur général de l'INHA, Alain Schnapp, du « *plus grand investissement consenti par la Nation en faveur de la recherche en sciences humaines à Paris depuis la création de la Maison des Sciences de l'Homme* » (Les Nouvelles de l'INHA, 19).¹

L'INHA n'est ni une unité de recherche, ni a fortiori une agence de moyens : il est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), placé sous la double tutelle du ministère de la culture et de la communication (MCC) et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). Il peut être considéré comme un centre de ressources, ne serait-ce que par sa bibliothèque. L'INHA dispose d'un budget de fonctionnement de 11 M€, de 157 emplois (dont 62 permanents du MESR et 17 permanents du MCC) et est affectataire de 23 000 m² dans la galerie Colbert et de 10 000 m² à terme de 2015 dans le quadrilatère Richelieu.

Au cours des dernières décennies, le projet de Chastel est resté la référence en dépit de variations sur les intitulés : le rapport Encrevé (1992) se référait à un « *Institut international d'histoire des arts* » (IIHA), tandis que le rapport Benhamou (1992) faisait mention d'une « *Bibliothèque nationale des arts* ». Le nom définitif - INHA - recouvre une discipline, fait assez singulier dans les sciences humaines et sociales. Or, le milieu des sciences humaines en général, et de l'histoire de l'art en particulier, n'a pas encore pris véritablement la mesure d'un établissement à vocation nationale de ce type, capable de porter sa propre stratégie scientifique.

Au cœur de ce projet il y avait - et il y a toujours - la mise en place, enfin, d'une articulation convenable de deux milieux intellectuels français : celui des conservateurs et celui des enseignants-chercheurs. On ne peut que reprendre ici le propos plein d'humour de Jean-Pierre Cuzin, ancien adjoint au directeur général et qui fut administrateur provisoire de l'INHA en 2005-2006 : « *Que le dialogue soit fructueux, c'est l'un des grands paris de cette maison : il y a même des conservateurs de musées qui réfléchissent et des universitaires qui aiment les objets* » (Les nouvelles de l'INHA, 20). Sur ce point, la marge de progression est forte, qui permettrait à de grands acteurs comme le CNRS et le Musée du Louvre de tenir toute leur place dans le dispositif français de la recherche en histoire de l'art. Cela aiderait peut-être le MCC à mieux définir sa politique de recherche.

¹ Situation de 2004, antérieure à la création du campus Condorcet

De 1983 à 2013, de nombreux arbitrages montrent que l'Etat, à travers les deux ministères de tutelle de l'institut n'a pas failli, malgré les pressions. Il reste que le fonctionnement de la tutelle conjointe est une source de retards, de lourdeurs, parfois de dysfonctionnements, l'ensemble prenant une dimension particulière dans un moment de tension budgétaire forte et dans la phase décisive pour l'ouverture de la bibliothèque. Le comité a entendu des avis très convergents sur ce point et les propositions qu'il fait ne sont qu'une contribution pour une amélioration souhaitée par tous.

La recomposition des synergies scientifiques dans l'Ile-de-France ne peut laisser l'INHA indifférent. L'institut fait partie de deux grands pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) : Hautes Études-Sorbonne-Arts et Métiers (« héSam ») et Sorbonne-Universités, dont le premier a vocation à être très présent sur le campus Condorcet. L'INHA est un acteur de ce réseau, comme les institutions proches que sont l'institut national du patrimoine (INP), l'école nationale des chartes (ENC), l'école du Louvre (ECL).

Reste enfin, « *last but not least* », la relation entre l'INHA et le territoire français. Malgré de bonnes initiatives, elle reste à construire pour porter la dynamique de l'INHA en province. La France a besoin, dans les régions, de musées, d'universités et de centres de recherche qui se sentent reliés les uns aux autres, évidemment dans le respect des missions de chacun. Les « Investissements d'avenir » en Ile-de-France rendent cette dimension aujourd'hui essentielle si on veut éviter une disparition de l'histoire de l'art en province. Au moment où se développe le débat sur l'enseignement scolaire de l'histoire de l'art, des centres régionaux méritent d'être reliés à l'INHA ainsi que tant de musées qui montrent des potentiels intéressants.

La gouvernance

I - Pour une tutelle différenciée

L'INHA est placé sous la « *tutelle conjointe* »² du MCC et du MESR, qui ont des modes de fonctionnement administratifs très différents. Les récentes réorganisations de ces ministères créant de grandes directions générales devraient déjà permettre un exercice plus simple de leur tutelle.

Mais on ne peut en rester là tant il est patent, de l'aveu même des personnes en charge de responsabilités, qu'une tutelle conjointe, quoique complètement légitime, a de la difficulté à être opérationnelle si elle est indifférenciée. En particulier la stratégie en matière d'emplois se complique dans un tel contexte, le MCC centralisant la gestion de ses personnels au contraire du MESR. De plus, la situation budgétaire actuelle grève plus particulièrement le MCC : l'INHA a perdu près de 50% des emplois du MCC depuis 2006 qui sont difficilement remplacés par des postes financés sur les ressources de l'établissement. C'est une réelle difficulté en période de restriction budgétaire, mais aussi dans le contexte des nouvelles configurations scientifiques qui remodelent le paysage de l'Île-de-France.

On suggérera donc de mettre en chantier le projet d'une cotutelle différenciée. Si le partage de la tutelle sur le plan scientifique ne présente que des avantages en poussant conservateurs et enseignants-chercheurs à construire ensemble des projets de recherche et de valorisation, il semble utile de suggérer une unification de la tutelle administrative et financière qui pourrait être confiée au MESR au moment où va s'ouvrir la phase de la mise en route de la nouvelle bibliothèque.

II -- Pour des conseils resserrés

L'INHA est doté de deux conseils : un conseil d'administration (CA) et un conseil scientifique (CS) qui se réunissent en moyenne trois fois par an.

Une unification de la tutelle administrative n'aurait de sens que si elle était accompagnée par une double intervention sur le conseil d'administration (CA) et sur le conseil scientifique (CS), avec notamment une réduction du nombre de conseillers. Les conseils doivent avoir la capacité de faire un véritable travail d'équipe auprès de la direction générale (DG), sans se confondre avec elle, afin de proposer des évolutions stratégiques.

Le CA délibère notamment sur les orientations générales de l'institut, le contrat d'établissement et le programme scientifique. La mise en place par l'INHA d'un pré-CA correspond à une volonté forte des tutelles qui sont très représentées dans les conseils. Les dossiers ne sont présentés en CA que lorsqu'ils ont été validés par le pré-CA. Le CA comprend 21 membres dont 7 représentants de l'Etat (3 sont désignés par le MESR, 3 par le MCC et 1 par le ministère du Budget et des finances). La réorganisation des ministères évoquée *supra*, qui modifie le paysage par rapport à la situation de 2001, devrait permettre d'étudier la possibilité de réduire le nombre des représentants du MESR comme du MCC. De ce fait, les autres catégories pourraient aussi être réduites, pour avoir un CA plus resserré de 15 membres au lieu de 21. Surtout les personnalités qualifiées devraient être totalement extérieures. Un nouveau CA ainsi reconfiguré serait mieux à même de prendre des arbitrages nécessaires.

Le CS, présidé quant à lui par le directeur général de l'INHA, comprend 19 membres, dont 13 personnalités qualifiées, nommées par 3 ministères (6 par le MESR, 6 par le MCC et 1 par le ministère des affaires étrangères). Le CS propose au CA le programme scientifique de l'institut et choisit les projets qui lui paraissent justifier un soutien de l'INHA ; il contribue par ailleurs à l'évaluation des activités scientifiques de l'institut. Pour le CS, outre la question de sa composition, il y a celle du fonctionnement. Conformément à des évolutions récentes dans d'autres établissements publics, on peut se demander si les nominations de personnalités scientifiques internationales et nationales doivent provenir des tutelles et non de la direction générale de l'établissement. On pourrait songer à un schéma assez différent équilibrant le CS entre représentants et personnalités qualifiées pour donner une meilleure représentation aux personnalités étrangères et aux nominations de la DG par rapport à celles des ministères. En revanche, la présidence du CS ne saurait revenir au DG comme c'est le cas actuellement. Il faut en effet que le CS soit facteur d'impulsion externe : la situation actuelle n'encourage pas l'affirmation de la fonction prospective du CS. C'est

² Article 2 du décret de création de l'INHA (2001).

probablement l'un des principaux facteurs qui entrave l'émergence d'une stratégie scientifique plus partagée (*infra*). Dans le schéma évoqué *supra*, le président du CS serait élu par ses pairs parmi les personnalités qualifiées.

III - Pour un encadrement scientifique adapté

L'organisation de l'INHA autour de deux départements, l'un pour la recherche - le département des études et de la recherche (DER) -, l'autre pour la bibliothèque et les collections - le département de la bibliothèque et de la documentation (DBD) -, est adéquate. Cela d'autant plus qu'il faut souligner une évolution favorable avec de plus en plus d'interactions et de collaborations scientifiques entre les deux départements. L'ouverture de la bibliothèque devrait permettre le développement de nouvelles initiatives.

Le potentiel scientifique de l'INHA s'organise en trois niveaux³ : des conseillers scientifiques qui sont des conservateurs ou des enseignants-chercheurs en délégation ; des pensionnaires, qui sont des post-doctorants ou des conservateurs du patrimoine ; des chargés d'étude et de recherche (CER) qui sont des doctorants.

Concernant les conseillers scientifiques, le décret de 2001 (article 24) indique un séjour de 4 ans, renouvelable une fois. Ces chiffres correspondaient à la durée des contrats, désormais quinquennaux. Faut-il donc évoluer ? En amont, il faudrait clarifier le positionnement de ces conseillers dont le rôle est essentiel. Il apparaît qu'un engagement lourd en faveur de l'institution est souvent incompatible avec l'achèvement (*a fortiori* avec la préparation) d'une habilitation à diriger des recherches (HDR). L'INHA ne saurait être un pourvoyeur d'années sabbatiques sur des fonctions essentielles à la réalisation de ses missions. De jeunes habilités seraient à l'INHA dans une position idéale pour s'affirmer sur la scène internationale en portant des projets lourds, européens par exemple.

La question centrale pour les conseillers scientifiques est celle de la compensation de la masse salariale d'EC en délégation temporairement à l'INHA. L'INHA rembourse une partie de la MS aux universités alors que les EC sont à temps complet. Les tensions avec les universités se sont accrues depuis qu'elles disposent de la responsabilité de leur masse salariale. L'INHA recherche des supports d'emplois et ne pourra résoudre cette question qu'avec l'appui de ses administrations de tutelle. Dans le cas contraire, il faut songer à la mise en place d'une relation contractuelle entre l'INHA et les universités ou les musées (de l'Île-de-France, mais aussi de province), aspect que l'on retrouvera dans le contexte des partenariats de l'INHA (*infra*).

Les pensionnaires sont nommés pour 2 ans, voire 4 ans. Dans le cadre d'un post-doc, la durée semble raisonnable. Mais ils sont chargés de « *mettre en œuvre les programmes* » et on pourrait s'étonner de cette situation puisque les programmes sont désormais quinquennaux et que certains peuvent dépasser une période de 5 ans. On ne proposera pas de modification majeure sur ce point. Néanmoins, ce sont les conseillers scientifiques qui plus logiquement devraient mettre en œuvre les programmes puisqu'ils ont pour eux la compétence et la durée de séjour dans l'institution. Par ailleurs, une possibilité d'accueil de post-doctorants étrangers devrait être accentuée.

Les chargés d'études et de recherches sont en fait des doctorants, financés sur contrat doctoral ou salarié de l'INHA, qui « *participent aux activités scientifiques et de documentation de l'institut* » (article 23 du décret) pendant 2 voire 4 ans. La formulation, volontairement vague, permet en fait à l'INHA d'être un centre de ressources pour des doctorants et cela est tout à fait justifié pour mettre en place et consolider une relation de confiance entre l'INHA, les universités et les écoles doctorales. Un recrutement de jeunes doctorants permet en fait aux intéressés de préparer leur thèse à l'INHA tout en s'intégrant au milieu scientifique. Il faut consolider cette dimension, utile pour tous mais essentielle pour les doctorants de province, et afficher la possibilité d'accueil de doctorants étrangers inscrits en thèse en France (7 ont déjà été accueilli à l'INHA). L'INHA n'étant pas habilitée à délivrer le diplôme de doctorat, des dispositifs sont à étudier. L'ouverture de la bibliothèque accentuera évidemment l'intérêt de ce montage. Il reste à s'assurer que la politique de distribution des allocations de recherche soit le moyen de tisser des liens contractuels entre les écoles doctorales et l'INHA.

Ainsi, l'organisation de l'INHA, bien que perfectible, lui permet d'assurer ses missions ; le dispositif mis en place en 2001 a seulement besoin d'adaptations par rapport aux évolutions récentes. Ceci pourrait être mis en œuvre dès que la bibliothèque fonctionnera à plein régime. Il restera à clarifier les liens contractuels avec les universités concernant l'accueil des EC en délégation et celui des doctorants, allocataires de recherche.

Toutefois la question des critères de recrutement du personnel scientifique mériterait d'être précisée. Outre la qualité scientifique des candidats, point évidemment incontournable, un lien plus étroit pourrait apparaître entre les recrutements et les programmes en cours de l'INHA. Sans aller jusqu'à l'affichage de postes, pratique difficile pour un milieu trop limité quantitativement, il est nécessaire de ne pas oublier que les programmes et les partenariats ne peuvent se développer normalement qu'avec la disponibilité de personnel scientifique compétent. Le recrutement a donc vocation à être pleinement intégré à la stratégie scientifique (*infra*).

³ Article 23 du décret de 2001.

La stratégie en matière de recherche



I - Une politique de recherche qui doit mieux s'affirmer

L'INHA s'impose aujourd'hui comme un des pôles de recherche les plus dynamiques en histoire de l'art tant en France qu'à l'étranger. Il a su ouvrir et mener à terme des chantiers scientifiques majeurs (comme celui consacré à l'historiographie de l'histoire de l'art et de l'archéologie) qui ont largement contribué à son rayonnement international. Il a su en outre défricher des terrains peu explorés renouvelant ainsi les questions et les objets d'études dans ce domaine. Sa programmation scientifique n'a eu de cesse de suivre, voire d'anticiper, les grandes évolutions de la recherche. À côté du décloisonnement entre les différents « métiers » de l'histoire de l'art et du désenclavement de la discipline vis-à-vis des autres sciences humaines, l'INHA a toujours eu pour mission d'encourager le dialogue entre chercheurs et de fédérer des milieux qui n'avaient guère l'habitude de coopérer. Il a permis d'assurer une place stable et visible à la recherche en histoire de l'art.

Dans une certaine continuité avec les grandes orientations scientifiques fixées dès sa création, l'INHA continue à déployer ses recherches à travers huit domaines⁴ couvrant un très large spectre chronologique et thématique de manière à accueillir une grande diversité de programmes⁵ et de chercheurs. Si cette ambition est louable et a fait en partie ses preuves, il apparaît toutefois qu'une politique scientifique affichant des objectifs plus clairs et visant le plus long terme pourrait renforcer l'identité de l'INHA.

Notons tout d'abord que si certains domaines ont évolué pour tenir compte des reconfigurations les plus récentes dans certains secteurs (par exemple, l'évolution récente du domaine « l'art par-delà les beaux-arts »), l'articulation des programmes et des domaines manque de lisibilité. Ainsi serait-il utile de réfléchir à quelques axes de recherches prioritaires, complémentaires de ceux développés notamment par les universités partenaires de la galerie Colbert, afin de positionner l'INHA plus clairement dans le paysage de la recherche en France et lui permettre de mieux s'appuyer sur les domaines où il fait déjà figure de pionnier. Une telle logique n'écarte pas nécessairement une approche plus encyclopédique, mais permet de miser sur quelques secteurs porteurs et prometteurs à l'échelle nationale comme internationale, tout en veillant à une certaine transversalité entre les programmes d'un même domaine, voire entre plusieurs domaines.

Cette dynamique pourrait permettre de mieux profiler l'institution dans la perspective de collaborations encore plus fructueuses avec ses partenaires nationaux comme internationaux (*infra*). L'INHA a pour mission d'exercer des activités de recherche en développant ses propres programmes scientifiques et ne saurait se limiter à être simplement une agence de moyens mise au service de l'ensemble de la communauté scientifique. La dynamique permettrait enfin d'atténuer l'impression tenace d'un institut n'offrant ses services qu'aux établissements parisiens.

La vocation nationale de l'INHA est bien un autre défi majeur. Sur ce point, il existe encore une marge de progrès même s'il importe de souligner les efforts consentis pour l'accueil réservé à tous les chercheurs français. Des accords plus étroits et durables avec les principaux centres de recherche en histoire de l'art dans les universités de province renforceraient ce processus de rapprochement. Cet objectif qui a la faveur de l'INHA mérite d'être soutenu étant entendu que ce dernier devrait veiller à continuer à être à l'écoute des besoins et attentes du milieu afin de jouer pleinement son rôle d'interface et de catalyseur.

On pourrait émettre la recommandation d'attribuer un rôle plus important au CS (*supra*) qui doit rester attentif au développement des principales missions scientifiques de l'INHA. Si la souplesse et la confiance dont le CS fait preuve à l'égard des décisions prises par le responsable du DER en concertation avec son équipe de conseillers scientifiques semblent satisfaisantes, une plus grande implication du CS dans les discussions sur les grandes orientations à suivre est souhaitable, plutôt que d'en faire un simple organe d'information et de validation de dossiers

⁴ Domaines de recherche de l'INHA : histoire de l'art antique, histoire de l'archéologie, histoire de l'art médiéval, histoire du goût, pratiques de l'histoire de l'art, histoire de l'architecture, l'art par-delà les beaux-arts, arts décoratifs, design et culture matérielle, histoire de l'art contemporain XXe-XXIe siècles, arts et architecture dans la mondialisation.

⁵ 30 programmes de recherche en cours en mai 2013.

ponctuels. De même, l'interface entre le CS et le CA mériterait d'être mieux assurée puisque le CS « propose » au CA une politique scientifique (article 12 du décret de 2001, qui devrait être retouchée le jour ou le directeur général ne présiderait plus le CS, voir *supra*).

L'un des principaux freins au développement d'une telle politique est la rapide rotation des chercheurs, en particulier des conseillers scientifiques, qui construisent tout naturellement les programmes qu'ils prennent en charge autour de leurs propres intérêts scientifiques. Une telle personnalisation des programmes (les conseillers scientifiques incarnent les domaines) constitue tout à la fois une force (car il s'agit d'un gage d'investissement et donc de qualité) et une faiblesse car elle fragilise la continuité des programmes et la transmission des savoirs. Cette rotation complique par ailleurs la collaboration avec des équipes de recherche universitaires dont les programmes se déploient sur des périodes supérieures à quatre ans.

Les chargés d'étude et de recherche et les pensionnaires soulignent l'intérêt et la plus-value d'un travail en équipe dans le cadre des programmes, mais aussi les échanges avec les chercheurs d'autres programmes, sans parler du bénéfice qu'ils peuvent tirer du nombre important d'activités scientifiques qu'accueille l'INHA. La qualité de l'environnement de recherche apparaît donc optimale, l'INHA offrant par ailleurs une excellente formation à la recherche, même si celle-ci ne semble pas faire l'objet d'une réflexion ou stratégie particulière. On peut toutefois s'interroger sur l'efficacité de la stratégie en matière de recrutement, le projet de recherche des doctorants et post-doctorants n'étant pas toujours en adéquation avec le programme de recherche proposé par l'INHA. Ne conviendrait-il pas de clarifier les attentes et exigences vis-à-vis des profils des chercheurs attendus en vue de renforcer la cohérence des équipes travaillant pour un programme précis ? Par ailleurs, pour certains doctorants ou post-doctorants (les cas sont très variables et dépendent du type de programme) les tâches de mise en valeur des fonds de la bibliothèque sont quelque peu éloignées de leurs propres recherches. Il conviendrait dès lors de veiller à une meilleure adéquation entre valorisation documentaire et recherche scientifique afin de faire en sorte que les doctorants puissent terminer leur thèse de doctorat pendant leurs quatre années d'engagement. De même, il serait souhaitable d'encourager une meilleure communication entre le directeur de thèse et le conseiller scientifique. Les chargés d'étude et de recherche comme les pensionnaires ont besoin de pouvoir prendre en charge, durant leur mandat, un enseignement pour acquérir une expérience pédagogique nécessaire pour leur future carrière universitaire. La direction de l'INHA a déjà porté son attention sur cet aspect et octroie aux chargés d'études et de recherche ainsi qu'aux doctorants en 4^{ème} année, une autorisation de cumul pour enseigner.

II - Des relations satisfaisantes entre les deux départements DER et DBD

La collaboration entre les deux départements est bien l'une des forces et constitue l'une des originalités de l'INHA. Manifestement, les chercheurs tirent pleinement profit des ressources documentaires qu'ils se donnent pour mission d'étudier et de valoriser. À cette fin, ils reçoivent un soutien non seulement logistique mais également scientifique de la part du personnel du DBD. Si cette collaboration étroite est bien constitutive des missions de l'INHA, les conseillers scientifiques font toutefois preuve de souplesse en tenant compte du fait que les ressources documentaires nécessaires pour mener à bien leurs recherches ne se trouvent pas toutes dans la bibliothèque. Cependant, une fois encore, il apparaît qu'une plus grande place et visibilité devrait être donnée aux thématiques scientifiques associées à cette collaboration afin de mieux mettre en évidence cette spécificité de l'INHA. Une telle dynamique devrait se trouver renforcée une fois que la bibliothèque aura terminé son installation et fusionné avec la bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMN) à la condition toutefois que les moyens suffisants soient alloués à l'INHA notamment en personnel (voir *infra*), celui du DBD, accaparé par d'autres missions, ne pouvant actuellement offrir l'appui nécessaire à tous les chercheurs et programmes de recherche du DER.

La mise en place d'une meilleure stratégie scientifique, accompagnée d'un effort de communication tant en interne qu'en externe afin de consolider l'identité de l'INHA, est recommandée. Si un mode de fonctionnement informel laissant une large place aux initiatives individuelles concertées semble adapté à un établissement de petite taille, il ne convient pas tout à fait à une politique inscrite dans une plus longue durée et veillant à un maillage étroit entre les défis nationaux et les enjeux internationaux. Il n'est pas question de sacrifier la diversité et la souplesse au profit d'une unité artificielle, mais de réfléchir à une meilleure mise en valeur des forces et de l'originalité de cet institut atypique dans le paysage de la recherche en France.

Les partenariats

Des partenariats en construction

L'INHA est au cœur d'un ensemble d'institutions françaises, parisiennes, provinciales, voire implantées à l'étranger (les académies de France à Rome et à Madrid), aux statuts très divers - musées, universités, ... - et avec lesquelles il a vocation à avoir des partenariats suivis. Les nouveaux montages en cours enrichissent encore mais complexifient l'analyse.

On dira d'abord que l'histoire de l'art est par définition une discipline de frontière, qui va cependant bien au-delà de la relation entre une approche historique et une approche artistique. L'anthropologie de l'art, la sociologie de l'art, la philosophie de l'art, l'économie de l'art ne peuvent laisser l'INHA indifférent. Aujourd'hui, l'INHA a vocation à valoriser l'ensemble du patrimoine intellectuel français dans ce domaine.

Les partenariats parisiens sont nombreux mais on ne trouve pas dans les dossiers très fournis qui ont été communiqués au comité - une analyse stratégique de ceux-ci, qu'ils soient ou non de proximité. On ne sait parfois si on a affaire à des partenariats ou à de simples voisinages. Ce travail reste donc à faire, qui pourrait conduire à une formalisation du lien entre institutions fixant le cap avec des orientations précises pour le temps d'un contrat. Même si la conjoncture est lourde avec beaucoup d'échéances, ces clarifications sont nécessaires.

La situation est encore plus délicate avec les universités et les musées de province que l'on trouve rarement cités : certes l'INHA ne peut pas entretenir des relations de travail suivies avec tous les dispositifs scientifiques et culturels du territoire, mais on aimerait voir une ébauche de réflexion par rapport à quelques grandes universités de province où les enseignements d'histoire de l'art existent, ou avec des musées, ou encore avec des centres de recherche ouverts sur le monde de l'art. Il y a bien sûr ici et là quelques indications ponctuelles mais une montée en puissance est nécessaire ne serait-ce que pour mettre en place un environnement politique aux demandes de délégation d'EC ou de conservateurs et à l'accueil des doctorants. C'est une étape nécessaire dans la construction de l'image de l'INHA.

Quelques dossiers présentent une importance particulière :

1 • La bibliothèque nationale de France

La BNF est le partenaire naturel et « primordial » de l'INHA. Ses responsables avouent même avec fierté avoir porté l'INHA « sur les fonts baptismaux ». Leurs histoires respectives mais surtout leur futur sont dorénavant intimement liés, les deux directions travaillant aujourd'hui à rendre cet avenir véritablement commun. De nombreux partenariats portent sur les relations entre les deux bibliothèques dans le contexte de la préparation de l'ouverture de la bibliothèque de l'institut en salle Labrousse (*infra*), mais aussi sur la recherche et sa valorisation : ainsi la réalisation commune de colloques (par exemple sur Labrousse ou la représentation de l'Algérie) avec comité de pilotage commun. Pour les travaux immobiliers en cours, un comité de suivi se réunit régulièrement. Des coéditions sont également mises en œuvre (un ouvrage sur le site Richelieu) comme des cycles de conférences, « *les conférences du Quadrilatère* », permettant le dialogue entre universitaires et conservateurs.

Le bilan de ces actions et de ces collaborations est extrêmement positif, dès lors le souhait est exprimé d'augmenter encore et de mieux imbriquer les activités. La seule inquiétude concerne la question des moyens à venir et des personnels dédiés à ces projets.

2 • Le centre national de la recherche scientifique (CNRS)

Le CNRS a toujours eu une relation particulière avec les milieux de la culture et de l'art. Ces milieux scientifiques et culturels, compte tenu notamment de la dualité conservateurs et enseignants-chercheurs, ont un mode de fonctionnement distinct des autres sciences. De là, une difficulté d'approche que l'accord-cadre de 1993 entre le CNRS et le MCC a tenté d'affronter. Force est de constater que, malgré des améliorations, la situation n'a pas beaucoup évolué depuis lors. Le CNRS n'est pas toujours sollicité alors qu'il pourrait apporter beaucoup dans ce domaine. Et en même temps ses protocoles et procédures ne sont pas toujours adaptés. Cela suppose - de part et d'autre - affirmer une volonté politique forte et une capacité de dialogue accrue.

L'actuelle unité de service et de recherche *InVisu*, USR 3103, est un parfait exemple d'une relation difficile. La récente évaluation AERES de cette unité a souligné l'excellence des recherches qui y sont menées. Il apparaît que l'évolution d'*InVisu* d'une UMS vers une USR n'a pas été bien perçue ni comprise. Fondée autour du projet de développement des humanités numériques mises au service des recherches menées au sein de l'INHA (l'UMS était originellement intégrée dans le DER), l'unité a été amenée à développer son propre projet de recherche, sur le patrimoine méditerranéen extra-européen, domaine important, donnant ainsi l'impression, chez certains, de s'éloigner des intérêts communs et de s'être constituée en une « niche » autonome. La suppression de plusieurs postes y a certainement contribué. L'enjeu pour l'avenir se situe du côté d'une négociation entre le CNRS et l'INHA pour renforcer l'équipe des chercheurs et dégager ainsi un peu plus de temps pour le développement des services rendus dans le domaine des humanités numériques. Une solution pourrait être un rapprochement et une mutualisation avec d'autres unités s'occupant d'humanités numériques (comme celle de l'école nationale des Chartes). La question du positionnement stratégique de cette unité est donc posée : comment un organisme comme le CNRS et un établissement public comme l'INHA pourraient-ils se contenter d'une relation « de niche » et de subsidiarité ? Une refondation de cette relation est souhaitable. Ce partenariat peut s'étendre - du côté du CNRS - au-delà de l'institut des sciences humaines et sociales (INSHS), même si celui-ci est le partenaire principal.

3 ● La ville de Paris

La relation de l'INHA avec la ville qui l'accueille ne saurait passer pour une question secondaire. Cinq établissements publics, l'INHA, la BNF, l'INP, l'ECL et demain l'ENC sont situés en plein centre de Paris, près du MCC et du Palais Royal - véritable trait d'union géographique avec le musée du Louvre - non loin du centre Pompidou, sans oublier les trois musées de l'union centrale des arts décoratifs. Cette liste n'est pas exhaustive. Nous sommes dans « le quartier de la culture » de Paris qui va accueillir une grande bibliothèque avec plus de 400 places de lecteurs. On regrette donc les hésitations - depuis plus de dix ans - sur l'espace dit « du dépôt légal », à l'angle des rues Vivienne et de petits Champs qui devrait être le point de contact entre la ville et l'INHA : le fait que ce lieu précieux soit laissé en déshérence, malgré les propositions de la direction de l'INHA, laisse perplexe. La communication ne saurait être seulement virtuelle. L'INHA ne va pas s'installer sur le Campus Condorcet, qui se trouve majoritairement sur la commune d'Aubervilliers. C'est une raison de plus pour fortifier le lien avec la ville de Paris et son administration.

Certes des projets fonctionnent déjà. Des partenariats avec des musées de la ville de Paris, portant notamment sur des inventaires de fonds d'archives, existent depuis plusieurs années (en cours actuellement un partenariat avec le Musée d'Art moderne concernant les archives du sculpteur Etienne-Martin et celles de la création de l'ARC « *Animation/Recherche/Confrontation* »). A l'initiative de Paris-Musées, le nouvel établissement public régissant les différents musées, de nouveaux projets sont apparus. Ils portent principalement sur la réalisation d'événements tels que des colloques dont le premier est prévu à l'automne 2013.

Ces prémices sont bonnes mais il faut que l'INHA dispose des moyens de faire plus. Le point central est ici l'accueil de conservateurs durant quelques mois au sein de l'INHA pour mener des recherches, comme c'est le cas pour les conservateurs territoriaux : c'est le soutien à la recherche qui est ici apprécié, comme la caution scientifique que ce type de partenariat donne au projet auprès de la collectivité.

4 ● Les partenaires de la galerie Colbert

Ces partenaires sont nombreux : six universités parisiennes (Paris 1, 3, 4, 7, 8, 10) et trois établissements publics, l'institut national du patrimoine, l'école pratique des hautes études (EPHE) et l'école des hautes études en sciences sociales (EHESS), ces deux derniers à travers des unités mixtes de recherche (UMR) avec le CNRS ou des équipes d'accueil (EA). L'INHA n'est pas présent sur le plan institutionnel dans les programmes de ces unités ou équipes.

Cela fait de la galerie Colbert un riche lieu de formation aux niveaux master et doctorat, alors que l'INHA, de son côté, ne peut pas délivrer de diplômes mais accueille des doctorants en son sein en tant que CER (*supra*), aspect présent dans le décret. Il y a ainsi un large éventail de partenaires, ce qui explique en partie la présence de l'INHA dans deux PRES en position de membre associé et non fondateur. Il semble que malgré l'existence de conventions, ces partenaires ont bâti une cohabitation plutôt qu'une réelle fédération. On peut émettre de ce point de vue un relatif constat d'échec. Alors que le projet était de créer une fédération de centres de recherches et de chercheurs, on constate que les occasions de collaboration - en dehors des activités ponctuelles du type colloque - sont finalement assez rares. Cela semble être en grande partie dû à de nombreux malentendus quant aux missions de l'INHA (*supra*), malentendus qui continuent à entretenir des crispations freinant considérablement les initiatives de rapprochement. Par ailleurs, les conventions apparaissent trop contraignantes, ne laissant pas suffisamment de souplesse à la création de partenariats scientifiques. Il y a là une relation à retravailler.

Le point le plus solide se trouve dans la présence de la bibliothèque Gernet-Glotz, apportée par l'université Paris 1 et l'EHESS, bibliothèque de référence pour l'histoire grecque et romaine. L'arrivée prochaine dans le quadrilatère Richelieu de la bibliothèque de l'ENC, importante pour l'histoire médiévale et l'histoire moderne, complètera le dispositif. L'histoire de l'art sera ainsi bien épaulée, dans ce grand pôle documentaire Richelieu-Colbert, aussi bien par l'archéologie que par l'histoire (sauf contemporaine).

5 ● Le musée du Louvre

Les partenariats avec le musée du Louvre sont des partenariats de recherche. Ils sont encore peu formalisés, à l'exception d'un projet avec partage financier des charges. Ce peu de formalisme est perçu comme positif car cela permet de rallier au projet de recherche des experts non institutionnels et une liberté d'action favorisant la réalisation des objectifs. Les résultats sont versés dans Agorha (Accès global et organisé aux ressources en histoire de l'art), la plateforme documentaire portée par le DER. L'INHA a recruté un pensionnaire pour collaborer au catalogue en ligne des collections de peinture italienne des musées de France. Pour le dictionnaire des historiens de l'art du XIXe siècle, projet réunissant une large communauté au sein des musées et des universités en France et à l'étranger, un comité de rédaction a été créé afin d'établir les choix de contributeurs comme les normes des notices ; l'outil est élaboré par l'INHA et visible sur son site internet. Enfin, le projet le plus construit concerne celui sur Alexandre Lenoir : une convention lie les différents partenaires et un pensionnaire a également été recruté par l'INHA en vue de la réalisation de ce projet. Des journées d'étude sont réalisées en commun pour rendre compte de ces recherches, à l'INHA ou au Louvre.

Ce sont donc principalement des collaborations dites « de travail » permettant de rassembler le réseau nécessaire. Il reste toutefois à développer cette relation qui a vocation à devenir centrale.

Le musée du Louvre, en effet, est encore trop absent de la liste des grands partenaires de l'INHA. Le milieu international de l'histoire de l'art comprend mal que le plus grand musée français n'ait que des relations marginales avec le seul établissement public français en ce domaine, qui, de plus, se trouve à quelques centaines de mètres de la pyramide. Certes, les négociations sur la bibliothèque (transfert de la BCMN) ont longtemps pesé négativement sur la relation entre les deux partenaires : aujourd'hui, dans la sérénité retrouvée, un dialogue constructif peut s'installer. Un musée est toujours un potentiel de recherche et le Louvre l'est particulièrement. Mais ce grand musée doit agir envers l'INHA en fonction de sa propre politique de recherche, encore mal connue à l'extérieur, toutes les conditions existant actuellement pour ouvrir le débat au plus haut niveau. Il s'agit là d'un enjeu majeur. Le grand historien de l'art italien Argan écrivait déjà en 1938 que les étudiants d'histoire de l'art devraient travailler dans les musées comme les étudiants en médecine travaillent dans les hôpitaux...

La stratégie en matière de relations internationales



Les relations internationales : une réussite qui doit se confirmer

Le rayonnement et la notoriété internationale de l'INHA apparaissent être une réussite majeure que l'on peut attribuer à une politique volontariste de contacts étroits avec de grandes institutions étrangères, mais aussi à la qualité des recherches menées en son sein et à ses organes de diffusion des résultats de ces recherches, au premier rang desquels il convient de citer la revue « *Perspective* » (sous-titre : « *Actualités de la recherche en histoire de l'art* ») créée en 2006. Une telle dynamique a contribué à faire de l'INHA une vitrine de la recherche française en matière d'histoire de l'art, au point de lui conférer une place d'interlocuteur privilégié pour tout collègue étranger cherchant à établir des contacts scientifiques avec la communauté des historiens de l'art français. Le nombre important de chercheurs invités contribue très certainement à cette visibilité. Le haut degré de satisfaction de ces chercheurs invités est à souligner. Certes, certains regrettent la durée assez courte des séjours (2 à 3 mois) et l'« acclimatation » parfois assez difficile aux structures et programmes de recherche mais tous apprécient l'accueil qui leur est réservé ainsi que le très stimulant environnement de travail.

Tisser des réseaux est une chose, les consolider et les exploiter à meilleur escient en est une autre. On recommandera ainsi de renforcer la présence de l'INHA dans les grandes conférences internationales (sessions parrainées, stand de livres, bourses de mobilité pour participation des chercheurs de l'INHA à des colloques...). Certains partenariats donnent lieu à des projets de collaborations scientifiques, d'autres facilitent la mobilité internationale des chercheurs à travers l'octroi de bourses. Néanmoins, rares sont les partenariats débouchant sur des projets de recherche ambitieux engageant les institutions partenaires elles-mêmes plutôt que certains de ses membres, et poussant conservateurs et chercheurs à une mobilité internationale accrue. On peut aussi regretter que l'INHA ne soit pas plus présent dans les grands projets européens comme ceux de l'« *European Research Council* » (ERC) et que ses chercheurs ne répondent que rarement aux appels à projet internationaux. Le caractère atypique de l'INHA dans le paysage de la recherche en France semble être un handicap dans la soumission de tels projets, compte tenu des succès limités obtenus jusqu'à présent. Afin d'encourager ce développement international, on ne peut que recommander la création d'une fonction d'aide au montage de tel projets et de veille sur les appels à projets éventuellement en mutualisant avec d'autres partenaires. Enfin, il faut envisager de pouvoir recruter des non français formés à l'étranger dans le personnel scientifique de l'INHA, à tous les niveaux, pour accentuer encore la « respiration internationale » de l'établissement.

Si les chercheurs étrangers profitent pleinement de l'environnement scientifique de qualité de l'INHA, les chercheurs français travaillant pour l'INHA ne semblent pas suffisamment tirer parti d'une réelle politique de mobilité internationale. Il est symptomatique que les initiatives en matière d'aide à la préparation des dossiers de candidatures en anglais pour des bourses ou des communications à l'étranger soient prises par des boursiers étrangers accueillis à l'INHA. Ici encore, un investissement dans ce domaine est souhaitable.

Une réelle politique internationale, avec des objectifs scientifiques clairs, mériterait donc d'être développée. À ce titre, il est regrettable que la fonction de directeur des relations internationales ne soit pas maintenue.

La stratégie en matière de valorisation

Des moyens faibles, une ambition modérée

Inscrite dans ses missions fondamentales, la valorisation des activités de recherche permettant la « *diffusion des connaissances* » est un sujet stratégique et actuel. Il est à noter que le service des manifestations scientifiques et de l'édition est doté de 4 % du budget global de l'établissement tandis que le poste consacré au mécénat, après le départ de la personne qui l'occupait, n'a pas été renouvelé. Les deux missions, de communication d'une part, des manifestations d'autre part, sont sous l'autorité du même responsable.

1 • Mécénat et communication

La question du mécénat est difficile dans la mesure où l'INHA n'a pas de collection de référence ni de salles adaptées à de grandes expositions, à la différence de la BNF. C'est donc un axe aujourd'hui peu exploité.

Concernant la communication, la direction de l'établissement souhaite atteindre des publics plus larges et plus diversifiés. Depuis trois ans, ceci est mis en œuvre avec le festival de l'histoire de l'art de Fontainebleau, belle réussite de l'INHA, qui connaît un grand succès et qui pourrait se prolonger par un « Festival hors les murs » dans tout le pays, s'appuyant sur les structures et sur les personnes compétentes qui ne manquent pas dans le territoire. En revanche, il est souhaitable que les partenaires considèrent l'INHA comme un véritable acteur scientifique à égalité avec eux et non seulement comme une agence de moyens.

2 • Colloques, expositions et éditions

Les colloques participent de la visibilité de l'établissement. Les propositions issues des deux départements, le DER étant le plus grand pourvoyeur, sont arbitrées par le comité de direction élargi et le comité de direction restreint. Les arbitrages, souvent conditionnés par les possibilités financières, semblent se faire dans la sérénité. On notera que les projets de colloques émanent d'individus et non de groupes travaillant sur un sujet : il appartient à l'INHA de favoriser les projets collectifs en privilégiant ceux qui sont liés à des opérations de recherche de l'institution, en collaboration éventuelle avec des partenaires.

Les expositions, qui étaient de trois par an jusque dans un passé récent, sont aujourd'hui limitées à deux par an pour des raisons budgétaires. Réalisées en interne par deux personnes du service des manifestations scientifiques et de l'édition (SME) et présentées dans un espace de 62 m², elles souffrent d'un déficit de visibilité car cet espace localisé à l'intérieur de l'INHA reste relativement confidentiel. Elles accueillent environ 2 000 visiteurs sur trois mois. Dans ces conditions, compte tenu des contraintes (budget limité, déficit en personnel de soutien, manque d'espace), il est difficile à l'INHA d'exposer l'ensemble des résultats des recherches opérées par les deux départements.

La politique éditoriale de l'INHA repose exclusivement sur des coéditions, principalement pour favoriser la diffusion des ouvrages. La visibilité de l'INHA n'est pas toujours obtenue, le produit éditorial coédité s'intégrant souvent aux collections du partenaire. Afin de permettre l'obtention de l'aide à l'édition du Centre national du livre, ces coéditeurs sont privés. Il est souhaitable de mener une réflexion prospective sur l'avenir des éditions numériques afin d'établir une véritable stratégie et de ne plus subir ce choix qui pourrait avoir été fait par défaut. Par ailleurs, les moyens financiers ne permettent pas de participer à des événements internationaux (réunions internationales des historiens de l'art, salon du Livre, ...) qui permettraient de présenter les éditions de l'INHA à un large public international.

On encouragera l'INHA à engager une réflexion approfondie sur sa stratégie de valorisation, en particulier en participant davantage au large débat actuellement en cours sur l'édition numérique et qui réunit de nombreuses institutions scientifiques et culturelles françaises et étrangères. Cette réflexion pourrait être menée dans le cadre des deux PRES dont l'INHA fait partie.

La stratégie documentaire



La nouvelle bibliothèque : un grand projet, un grand engagement, une grande attente

L'un des principaux objectifs de l'INHA est de doter la communauté scientifique d'une bibliothèque de référence en histoire de l'art. L'ouverture d'une bibliothèque de plus d'un million de volumes est en effet un événement qui aura un écho bien au-delà des frontières nationales. La bibliothèque s'est construite à partir des collections de Jacques Doucet, enrichies depuis les années 1980 dans le cadre de la mission nationale de Cadist ; elle « a vocation à intégrer des collections en provenance de deux autres bibliothèques spécialisées : la BCMN, composante du service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale des musées de France (SBADG) ; et le service des collections de l'École nationale supérieure des Beaux-arts » (contrat quadriennal 2010-2013 de l'INHA). Cet ensemble permettra d'offrir aux chercheurs en histoire de l'art « une collection de 1,7 million de documents, dont 265 000 volumes en accès libre, en salle Labrousse, dans le cadre de la première phase de restructuration du Quadrilatère Richelieu ».

La direction de l'INHA a des objectifs clairs sur la bibliothèque et les services de documentation. Ces objectifs varient légèrement en fonction de la période historique envisagée mais restent cohérents. Ils concernent l'ouverture de la bibliothèque et l'intégration des collections de la BCMN, qui sont les deux objectifs principaux, puis la modernisation des services, la valorisation des collections, l'informatisation et la numérisation, enfin la mise en place des partenariats.

1 ● L'intégration des personnels et des collections de la BCMN, étape indispensable avant l'ouverture de la bibliothèque

Bien que divers retards aient conduit à reporter l'ouverture de la bibliothèque et l'intégration de la BCMN, l'équipe de la bibliothèque n'a cessé de travailler afin d'atteindre les objectifs clairement définis et formulés de l'établissement. Une partie très importante du travail actuel se concentre sur les opérations qui permettront d'ouvrir avec de nombreux livres en libre accès, des horaires élargis et un plus grand nombre de places de lecteurs. Dans le même temps, les équipes de la bibliothèque de l'INHA et celles de la BCMN coordonnent leurs travaux pour arriver dès l'ouverture à une intégration des collections. Ces objectifs sont entièrement portés et partagés par l'ensemble du personnel de l'INHA et des partenaires. Les retards du chantier n'ont pas entravé le travail préparatoire de l'équipe de la bibliothèque. Nos interlocuteurs ont le sentiment que ce travail a été sérieusement conduit et est très avancé. Il a porté et il porte à la fois sur la gestion physique de la documentation et sur le traitement informatique des documents. Il y a ensuite à préparer une nouvelle répartition des tâches et l'adoption de pratiques professionnelles communes entre les personnels des deux bibliothèques. L'intégration des collections et des équipes est en bonne voie, malgré les difficultés administratives qui donnent au personnel des bibliothèques le sentiment d'une période de transition sans fin.

2 ● Moderniser les services, valoriser les collections

Le fonctionnement de la nouvelle bibliothèque imposera une nouvelle organisation interne, qui nécessitera des personnels nouveaux, notamment ceux de la BCMN. Ce point essentiel demande à être bien pris en considération par les tutelles, d'autant que l'intégration de plusieurs bibliothèques s'accompagnera nécessairement d'une modernisation des pratiques au niveau informatique et d'une réorganisation des équipes, face à l'augmentation des places de lecture et à de nécessaires nouvelles offres au public. Au cours de ces dernières années, les technologies ont évolué, les exigences du public également. Le paradigme a changé et c'est désormais la bibliothèque qui doit aller vers les usagers. En particulier l'INHA, établissement public national, se doit de mieux prendre en compte le public qui ne se trouve pas dans la région parisienne. Les services à distance tiennent désormais une place essentielle.

La direction de la bibliothèque a estimé le nombre de personnes nécessaire au fonctionnement de la bibliothèque de l'INHA dans les nouveaux locaux. Si l'estimation semble raisonnable, le contexte budgétaire rend cette mutation encore plus difficile. Tout cela ne peut pas être improvisé et a besoin d'une programmation. Les arbitrages définitifs qui restent à prendre sont urgents et tout retard serait dommageable, y compris financièrement.

3 ● Informatisation et numérisation

Depuis le rapport d'évaluation de 2009, des progrès significatifs ont été réalisés en particulier avec l'incorporation dans le système universitaire de documentation (SUDOC) du catalogue de la bibliothèque de l'INHA et, prochainement, de celui de la BCMN. C'est le prélude à la formation d'un catalogue unifié. La création d'une bibliothèque numérique en collaboration avec la BNF est également un acquis positif. Les avancées technologiques de ces dernières années doivent être saluées. Toutefois, l'utilisation de la banque de données Agorha, peu conviviale, demande une formation spécifique. Cela est pénalisant pour les utilisateurs qui souhaitent désormais bénéficier des systèmes de récupération de l'information sans avoir l'obligation d'une telle formation. Par ailleurs, les contenus d'Agorha ne sont pas bien connus : tous les documents de la bibliothèque n'y figurent pas, certains pouvant être trouvés dans des catalogues externes (CALAMES).

La direction de la bibliothèque est consciente de ces difficultés et cherche à les résoudre avec un logiciel de recherche unifié pour toutes les ressources documentaires. C'est effectivement le chemin à suivre.

Le pilotage et la gestion



I - Une administration bien organisée et efficace

Pilotés par une direction générale des services (DGS) pleinement intégrée à l'équipe de direction, les services communs, organisés de façon traditionnelle (RH, Budget et affaires financières, Affaires juridiques et marchés, Moyens techniques, Systèmes d'information, Communication- mécénat et éditions) et pour certains insuffisamment dotés en personnel, produisent un travail de grande qualité. Leur efficacité et leur motivation déjà fortes ne pourront que se renforcer, notamment par la toute récente mise en place d'un secrétariat général adjoint chargé de leur coordination et de celle de l'activité administrative des départements, ainsi que grâce à une bonne circulation de l'information.

Un dispositif d'aide au pilotage, bien positionné auprès de la direction générale des services a, malgré son installation relativement récente, fait preuve d'une remarquable efficacité ; à côté de la création d'une banque centrale d'indicateurs, il accompagne les services dans la réalisation de guides de procédures et, surtout, il a permis à l'établissement de présenter une autoévaluation très complète, argumentée et riche d'informations sous une forme « normalisée » originale et suivant les indications de l'AERES. Si l'INHA n'a pas encore mis en place de façon formelle une politique de la qualité, il reste que bien des aspects de sa gestion sont inscrits dans une telle démarche avec l'objectif d'une amélioration continue de son fonctionnement.

II - Des systèmes d'information qui demandent centralisation et cohérence

Il n'est pas surprenant que dans cet établissement rassemblant des métiers divers, plusieurs systèmes d'information aient été développés pour répondre aux besoins spécifiques des différents acteurs ; c'est ainsi que coexistent un service des systèmes d'information (SSI) incluant l'informatique de gestion sous l'autorité du DGS, un service de l'informatique documentaire (SID) au sein du DBD et une cellule d'ingénierie documentaire (CID) rattachée au DER. Bien entendu le SSI exerce aussi bien une fonction support (administration et maintenance des réseaux, sécurité, ...) qu'une fonction soutien au profit des « SI métiers ».

C'est à travers le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) que l'INHA a défini et arrêté sa stratégie d'organisation et d'amélioration des performances de ce domaine essentiel. Adopté fin 2011, ce schéma détaillé, partant de l'existant et prenant en compte les objectifs stratégiques de l'établissement, décrit les instances de gouvernance, les principes généraux à retenir pour toute évolution des SI et enfin les scénarios d'évolution ; dix annexes permettent de présenter les projets et les conditions de leur développement, depuis l'urbanisation des systèmes d'information jusqu'à l'infrastructure technique en passant par le portefeuille des applications.

La gouvernance des systèmes d'information est claire et bien structurée (CODEP, COCOOR, CCMSI) associant personnels et services concernés. Des outils de pilotage sont en place (portefeuille des applications et des projets, feuille de route annuelle, indicateurs de performance). Les relations entre maîtrise d'ouvrage (MOA) et maîtrise d'œuvre sont définies : aux départements et services revient la responsabilité du pilotage fonctionnel des projets les concernant ; au service des systèmes d'information, en collaboration avec les MOA qu'il assiste, la responsabilité du pilotage de la maîtrise d'œuvre des projets. Un référentiel des procédures complète utilement ce dispositif.

Néanmoins, même si cette organisation formalisée est déjà largement effective et parce que tant (i) les projets autour de la ré-informatisation de la bibliothèque et du déménagement en salle Labrouste que (ii) l'offre de nouveaux services (Wifi, accès distant aux périodiques) ont renforcé le besoin de coordination des SI, il convient de passer à l'étape de mise en place d'un pilotage centralisé de la totalité des SI.

Le SSI apparaît insuffisamment doté en personnel (7 emplois) pour faire face aux besoins de réalisation des projets, à la charge d'exploitation et de maintenance ainsi qu'à celle de l'extension du réseau et de l'infrastructure induite par le déménagement en salle Labrouste. Sur cette question des emplois nécessaires au bon développement du SSI, l'INHA pourrait tenter d'élaborer des solutions en lien avec ses tutelles ou en relation avec ses partenaires de la galerie Colbert qui bénéficient des services du SSI ou encore avec les PRES dont il est membre associé. En revanche, il est heureux que l'INHA ait établi un plan pluriannuel de ses besoins en financements dont une partie pourrait être assurée par prélèvement sur le fonds de roulement, aujourd'hui confortable (*infra*).

D'autres points sont plus préoccupants : c'est d'abord l'hétérogénéité des outils et l'insuffisante interopérabilité des applications, et c'est à juste titre que le SDSI a retenu comme priorité l'urbanisation du SI ; c'est ensuite, dans le cadre plus global de la politique de sécurité, bien formalisée par ailleurs, la nécessité de réaliser un plan de reprise d'activités, dont l'implantation est prévue sur le quadrilatère Richelieu à l'occasion de la mise à disposition des nouvelles surfaces restructurées.

La définition du SDSI et sa bonne application, conjuguées à l'intégration des personnels supplémentaires nécessaires, permettraient à l'INHA de consolider une politique des SI, collaborative, planifiée, pour encore davantage de cohérence.

III - Une gestion des ressources humaines complexe, sans marge de manœuvre

Il est rare d'observer qu'un EPSCSCP puisse avoir autant de contraintes - toutes externes - en matière de gestion de ses ressources humaines, ce qui conduit le service composé de 5,5 ETP à être encore plus performant, moins pour gérer un nombre de personnes en nombre relativement réduit (199) que pour mettre en place tous les éléments d'une véritable gestion des RH (GRH) (GPEC, régime indemnitaire, formation, action sociale, ...). C'est d'abord la tutelle conjointe et un nombre élevé d'emplois sur crédits qui obligent l'INHA à respecter trois plafonds d'emplois : 62 sur emplois du MESR, 18 sur emplois du MCC et 77,95 sur dotation en crédits. La dispersion de ces 157,95 supports d'emplois pourrait être davantage acceptable si elle ne se doublait pas de modes de gestion totalement différents d'un ministère à l'autre : tandis que le MESR délègue ses emplois et que leurs titulaires sont gérés par l'établissement comme dans tout EPSCP, le MCC gère de façon totalement centralisée ses emplois et les personnels induisant une totale absence d'information et de vision pour l'INHA. Le fait que la moitié des emplois soit financés sur crédits prive l'établissement de titulaires et le contraint à avoir recours, s'agissant des Biatss, à de nombreux contractuels ce qui génère un important *turn-over*. Fort heureusement, le poids des catégories A pour cette dernière population est très élevé (61/128) ce qui garantit, comme on a pu le vérifier, un encadrement de grande qualité.

Une autre grave difficulté réside dans la diversité des statuts et des positions administratives des personnels effectuant de la recherche (*cf. supra* pour l'aspect scientifique) : outre quelques collaborateurs à temps partiel ou occasionnels mis à disposition par leurs employeurs contre remboursement ou rémunérés sur honoraires, le DER dispose de :

- 8 conseillers scientifiques, dont 3 conservateurs du patrimoine, 1 chargé de mission du MCC et 4 EC en délégation de leur établissement d'affectation (celui-ci réclamant aujourd'hui le remboursement de tout ou partie du salaire et non plus seulement une compensation valorisée à hauteur de 192 heures complémentaires) ;
- 7 pensionnaires, dont 4 contractuels (CDD) titulaires d'un doctorat recrutés pour une durée de 2 ans renouvelable une fois et 3 conservateurs du patrimoine affectés pour des durées identiques ;
- 24 chargés d'études, certains bénéficiant d'un contrat doctoral, en préparation de thèse et recrutés pour une durée de 3 ans prolongeable un an.

Cette structure de moyens ne permet pas une stabilité suffisante. En particulier les personnels essentiels que sont les conseillers scientifiques sont de plus en plus difficiles à recruter compte tenu de leur coût croissant au regard des moyens financiers de l'établissement. Il serait donc vivement souhaitable que l'INHA puisse obtenir des supports stables (un seul actuellement) sur lesquels seraient opérés des recrutements, par exemple en détachement, sans la contrainte d'une négociation financière.

L'INHA emploie également 48 moniteurs étudiants, à temps partiel et de niveau master, qui interviennent essentiellement pour le département de la bibliothèque. Rappelons également les 7 personnels CNRS affectés à l'USR 3103 (*InVisu*).

Compte tenu de cette extrême diversité de supports et de statuts, toute tentative de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourrait paraître vaine ; pourtant l'INHA a su en construire des éléments pertinents, dont une cartographie des emplois, des fiches de poste, une grille des métiers pour les contractuels. De la même façon, des briques de politique de GRH ont été mises en place malgré les handicaps déjà soulignés et la petite taille de l'établissement : entretien professionnel, politique indemnitaire, avancement des contractuels, formation des personnels (budget de 37 000 €), action sociale avec une dimension restauration particulièrement élevée. En revanche, la perspective d'un accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE), que d'ailleurs l'établissement n'envisage pas, s'éloigne d'autant plus qu'elle ne serait que partielle avec la tutelle conjointe (masse salariale

amputée des moyens du MCC et donc non maîtrisée) et que les outils informatiques sont hétérogènes (Mangue⁶, Girafe⁷) et n'autorisent pas la mise en place d'un vrai système d'information de GRH.

Les nombreux personnels rencontrés, de toutes catégories, apprécient la proximité de la GRH et d'une façon générale la grande convivialité qui anime les rapports interpersonnels, renforcée par d'excellentes conditions matérielles de travail sur un site remarquable, ainsi que les relations faciles et directes avec l'équipe de direction. Tout au plus a-t-on pu entendre quelques regrets sur l'insuffisante transparence de la répartition des reliquats d'indemnités et sur l'absence d'une réunion annuelle de l'ensemble des personnels au cours de laquelle la direction pourrait rappeler les objectifs de l'établissement et les étapes et modalités de leur réalisation.

IV - Une situation financière confortable ; paradoxalement des perspectives difficiles

L'INHA a fait le choix de séparer agence comptable et services financiers. Cette organisation, fondée sur une séparation stricte de l'ordonnateur et du comptable, a entraîné la création de deux services, initialement placés sous la responsabilité unique d'un agent comptable-chef des services financiers : l'agence comptable, composée de deux agents en appui du comptable en adjonction de service, et un service des affaires budgétaires et financières complété d'un service des affaires juridiques et des marchés, ces deux services étant dirigés par la même personne qui encadre 5,5 agents. Dans la mesure où l'ensemble communique bien et s'appuie sur une application informatique très complète (Sirepa), cette réforme ne devrait pas nuire à une performance qui est à souligner.

En effet, tant pour le calendrier, l'information des services dépensiers (lettre de cadrage) ou encore l'élaboration du budget et des décisions budgétaires modificatives que pour l'exécution du budget, la qualité de la procédure budgétaire a été remarquée par l'audit réalisé par le Contrôle général économique et financier (CGEfi) en 2012. On observe un taux d'exécution particulièrement élevé (supérieur à 94 % pour les dépenses de fonctionnement et de personnel et à 80 % pour les dépenses d'investissement), ce qui démontre le souci d'ajustement au plus près des besoins réels, sans pour autant porter atteinte à la sincérité du budget initial. Le délai global de paiement est de seulement 19 jours. Des états mensuels d'exécution sont suivis par la DGS et fournis aux correspondants financiers des départements et services.

Le compte financier de l'exercice 2012, accompagné des rapports de l'ordonnateur et de l'agent comptable ainsi que d'une analyse rétrospective sur les quatre derniers exercices, richement documentée et tout à fait propre à informer de manière accessible les administrateurs, a été établi dans les deux mois suivant la fin de l'exercice. Avec l'appui du dispositif d'aide au pilotage, le contrôle de gestion est progressivement installé : indicateurs, rapports annuels de performances (RAP), comptabilité analytique. Par ailleurs le dispositif réglementaire de contrôle interne comptable est en place depuis 2011.

Si le CGEfi a pu relever des marges de progression dans la qualité comptable (provisions pour charges, inventaire physique et comptable des collections historiques ou de certains biens immobiliers), il est néanmoins manifeste que l'établissement applique avec une grande rigueur toutes les prescriptions réglementaires du domaine budgétaire et financier.

Cette qualité remarquable de gestion se double d'une bonne santé financière qui, paradoxalement, ne doit pas occulter les risques sérieux d'une dégradation rapide si certaines tendances de comportement des tutelles - observées aujourd'hui - devaient perdurer. Dans une analyse détaillée, le CGEfi souligne cette situation contrastée dont on rappelle les points saillants : une situation financière complètement assainie avec un fonds de roulement net disponible en progression sur les quatre derniers exercices, pour atteindre aujourd'hui 7 600 000 € et une trésorerie de 8 816 000 € représentant 347 jours de fonctionnement. Pour l'exercice 2012, le budget exécuté s'élève à 11 280 000 €, l'excédent d'exploitation à 515 000 € et l'augmentation du fonds de roulement à 255 000 €. Les ressources proviennent pour 86 % des subventions d'exploitation versées par les tutelles, c'est dire la faiblesse des ressources propres dont on voit mal comment elles pourraient s'améliorer tant que le MCC hésitera sur la valorisation des espaces disponibles de la galerie Colbert. Le mécénat et la vente d'ouvrages apportent peu malgré l'investissement des personnels en charge de ces questions.

⁶ Mangue (Management et Gestion Universitaire des Emplois) est l'application centrale du SIRH Cocktail.

⁷ Girafe : Gestion Informatisée des Rémunérations et Allocations des Fonctionnaires de l'état.

Les craintes d'une dégradation sont fondées sur trois séries de facteurs :

- une diminution probable des ressources en subventions au cours des prochaines années ; déjà pour le budget 2013, le MCC a non seulement baissé de 1 % sa subvention annuelle mais a opéré une « reprise » de 300 000 € sur le fonds de roulement. Compte tenu des contraintes budgétaires pesant sur l'État, on peut s'attendre à ce que la direction du budget demande aux opérateurs de compter davantage sur leurs ressources propres, ce qui serait à l'évidence une difficulté majeure pour l'INHA ;
- le risque d'une augmentation des coûts d'investissement, liée au retard de réalisation des travaux immobiliers, et de fonctionnement, en raison de l'évolution des dépenses de personnels, l'INHA devant prendre en charge sur son budget le « remplacement » des postes repris ou gelés par le MCC et devant également assumer le renchérissement considérable du coût des délégations des MCF/Conseillers scientifiques. Cette situation exige que la question des charges de la galerie Colbert (*infra*) trouve rapidement une solution, ce qui permettrait d'augmenter les ressources propres de l'INHA ;
- l'autofinancement envisagé par l'INHA sur ses réserves (qui, pour partie, sont dues à un décalage de réalisation d'investissements) et tel qu'il a été planifié de 2012 à 2015 pour un montant de 8,8 M€⁸, en sus des autres opérations régulières, conduit - déduction faite des ressources - à un prélèvement de près de 7 000 000 €. Ces opérations réduiraient significativement le solde de réserves disponibles et cela sous condition d'une reconduction sur la même période des ressources sur subventions, dont on a vu qu'elle était loin d'être assurée.

C'est pourquoi, malgré les apparences, l'INHA se retrouve dans une situation tendue et préoccupante, susceptible de compromettre le cœur de ses missions essentielles, et ceci à la veille de l'ouverture de sa bibliothèque qui lui donnera une nouvelle dimension et confortera son rôle et sa place de pôle d'excellence en histoire de l'art.

V - Un patrimoine immobilier en excellent état mais d'une gestion délicate

L'INHA, implanté sur deux sites voisins situés de part et d'autre de la rue Vivienne, est affectataire des locaux dits de la Galerie Colbert, site prestigieux et attractif restructuré en 2003, d'une superficie de 22 818 m² Shon (et 15908 m² utiles) dont il assure l'administration et l'exploitation, et qu'il occupe avec l'institut national du patrimoine, de nombreuses institutions universitaires et un organisme privé bénéficiant également d'une autorisation temporaire d'occupation du domaine public. Par ailleurs, l'INHA est « locataire » par convention de locaux sur le quadrilatère Richelieu, dont la BNF est affectataire, où est installée sa bibliothèque actuelle (salle Ovale) dans l'attente de la livraison des nouveaux espaces en cours de restructuration lourde où sera installée sa nouvelle bibliothèque. De 4 367 m² aujourd'hui, l'INHA disposera alors de 9 679 m² au sein de cet ensemble restructuré. Cette opération réalisée, l'INHA bénéficiera d'un ensemble immobilier de très grande qualité qui lui permettra de remplir pleinement ses missions, si toutefois les conditions de fonctionnement financier et de personnels sont par ailleurs remplies.

Il est tout à fait regrettable que le SPSI établi par l'INHA et approuvé par France Domaine en janvier 2012 - ce dernier ayant également procédé à la valorisation des biens de la Galerie Colbert à hauteur de 105 M€ -, n'ait pas encore été soumis à l'approbation du CA à la demande du MCC qui a souhaité attendre les résultats d'une étude de valorisation du rez-de-chaussée de la galerie Colbert. Observant par ailleurs (*supra*) que c'est depuis l'installation de l'INHA que le MCC n'a pas pris de décision quant à l'utilisation d'un espace (dit de l'ancien dépôt légal) qui aurait pu, soit être utilisé par l'INHA pour valoriser ses productions, soit être concédé au privé pour en tirer des ressources, la stratégie du MCC est questionnable.

Le SPSI, très complet, établi sur la base de diagnostics technique, réglementaire, financier et fonctionnel, permet à l'établissement de disposer d'un outil de programmation à moyen et long termes et de définir précisément un plan d'investissement. Il constitue la feuille de route du service en charge des moyens techniques (SMT) composé de 8 agents en exercice, qui ont essentiellement un rôle de conception, d'encadrement et d'accompagnement des utilisateurs. Chaque année, l'INHA consacre en fonctionnement 2 M€ à sa politique immobilière, l'essentiel de ces dépenses servant à couvrir des prestations quasiment toutes externalisées, qui font l'objet de marchés (nettoyage, gardiennage/sécurité, maintenance, contrôle des installations techniques, ...). S'agissant des investissements, quelques retards sur la programmation 2011/2015 des travaux, dont certains ont un caractère d'urgence lié à la sécurité des personnes (façades), ont été pris à cause de la vacance ou la suppression de postes au sein de la cellule

⁸ L'autofinancement est envisagé pour trois opérations : ouverture de la salle Labrouste pour 3 000 000 € ; diverses opérations inscrites au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour 4 000 000 € ; opérations du SDSI pour 1 800 000 €.

exploitation/travaux. Il conviendrait que le SMT, par ailleurs bien équipé en outils informatiques de gestion du patrimoine, soit correctement doté en personnels qualifiés pour assurer dans la continuité la gestion et l'entretien nécessaires à ce patrimoine d'exception, étant rappelé que l'INHA mobilise son fonds de roulement pour abonder les dotations annuelles des tutelles (*supra*).

Deux dossiers méritent une attention particulière : d'une part, l'augmentation des surfaces et charges dans le quadrilatère Richelieu ; d'autre part, le renouvellement des conventions d'utilisation de la galerie Colbert. Sur le premier dossier, la bonne entente des deux partenaires concernés - BNF et INHA - n'est pas en cause, mais il semblerait que la charge que devra acquitter l'INHA pour l'occupation de la salle Labrouste devrait subir une forte augmentation sous le double effet d'un accroissement important des surfaces (de 4 367 à 9 679 m²) et surtout du doublement (de 96 € à 190 €) du coût d'entretien au m² du fait des nouvelles installations, plus coûteuses en fonctionnement, et de l'extension des heures d'ouverture. Ce point reste à confirmer, mais il paraît nécessaire que l'INHA réfléchisse dès à présent aux modalités de couverture de cette charge supplémentaire, non prévue dans les projections budgétaires. En ce qui concerne le second dossier, la répartition des charges de la galerie Colbert, la question semble plus difficile car une partie des nombreux partenaires utilisateurs liés à l'INHA par convention refusent l'augmentation annoncée pour 2013 (plus 30 €/m², soit +23 %) et celles estimées pour les années suivantes au motif que l'INHA aurait élargi l'assiette des charges soumises à refacturation. Or, comme le démontre de façon convaincante le CGEfi dans son rapport d'audit, alors que l'INHA n'occupe que 27 % des surfaces privatives et n'utilise que 17 % des surfaces mutualisées, il couvre 56 % de charges communes ainsi que des coûts non répartis de personnels, d'investissements et de gestion (à hauteur de 700 k€). C'est donc à juste titre que l'INHA a, sans remettre en cause les clés de répartition qui sont loin de lui être favorables, inclus une partie de ces coûts dans les charges à répartir, ce qui au total conduit à un taux remboursable de 160 € au m² au lieu de 130 précédemment. N'oublions pas également que l'INHA finance, pour une bonne part à partir de ses réserves, des travaux lourds d'entretien qui profitent à tous les partenaires. Il convient donc qu'un accord sur des bases incontestables soit rapidement trouvé afin que l'INHA ne soit plus pénalisé et ne soit pas, un jour prochain, contraint de transférer une part des dépenses consacrées à la documentation et à la recherche au financement du fonctionnement d'un lieu dont il n'occupe que 16 % de l'espace, mais dont il assure avec grand soin l'administration et la gestion pour la communauté des utilisateurs.

Conclusion et recommandations



I - Un grand projet, un bel outil intellectuel et structurel à conforter

Les sciences humaines et sociales en France souffrent d'une faiblesse quasi structurelle des relations entre le monde des musées et le monde de la recherche, d'une part, entre les conservateurs et les enseignants-chercheurs, d'autre part, bien qu'il ne s'agisse pas d'une question de relations entre les personnes (qui sont souvent excellentes) mais entre des systèmes et des institutions. Ce doit être à l'INHA de corriger ce défaut dans le domaine de l'histoire de l'art. A elle seule, une telle mission justifierait un établissement public et l'engagement fort de l'État. Au moment où les musées ont un impact de plus en plus fort sur la société, favoriser les échanges entre ces deux milieux, c'est contribuer à une croissance qualitative de la présentation des œuvres et donc répondre avec exigence à la demande sociale.

On sait au moins ce qu'il faut éviter : de retourner progressivement à la situation qui était celle de l'Institut d'art et d'archéologie de la rue Michelet, où, à l'intérieur d'un superbe édifice construit par Paul Bigot entre 1925 et 1928, se trouvait un établissement avec des clivages selon les étages et sans projet commun aux deux universités qui l'occupaient. Le milieu français a déjà lourdement payé son erreur, résultat des découpages post-68.

Dans les dysfonctionnements observés aujourd'hui, on notera un usage pervers de la subsidiarité en évoquant brièvement deux exemples, parallèles et opposés. L'USR 3103 *InVisu* travaille sur le patrimoine du monde extra-européen (sud de la Méditerranée), alors que ce thème important ne rentre pas dans les domaines scientifiques actuellement couverts par l'INHA. On pourrait donc dire, en forçant le trait volontairement, que la collaboration avec le CNRS est « à côté » de l'INHA. En contrepoint, l'une des principales réussites scientifiques de l'INHA au cours de ces dernières années, l'approche historiographique, obtient un consensus non seulement en raison de ses qualités mais aussi, parce qu'une telle approche n'entre pas dans le champ d'intérêt de nombreux universitaires français, à la différence de ce qui se passe dans des pays voisins.

L'arrivée sur la scène de cet établissement public est donc un formidable aiguillon pour favoriser la croissance et la maturation de la communauté française des historiens de l'art. En centralisant les ressources documentaires et en installant un « lieu histoire de l'art » en France, il est désormais possible de créer des synergies et de dépasser une approche érudite et individuelle en faveur d'une diffusion plus ouverte du savoir « histoire de l'art », de contribuer à une mobilité internationale plus grande des conservateurs et même des chercheurs, d'ouvrir de nouveaux partenariats impensables il y a quelques années et de stimuler des dynamiques collectives, tout en respectant la légitimité des productions personnelles si elles sont de qualité.

Les tutelles doivent avoir conscience de cette ambition et doivent donc aider l'INHA qui n'a en rien démérité, mais qui, depuis sa création, a trouvé sur sa route de nombreux obstacles, financiers et techniques, mais aussi touchant aux comportements et aux pratiques : ces derniers ne sont pas les plus simples, surtout si on passe de la conjoncture actuelle à des perspectives plus lointaines et à l'ouverture européenne qui se présentera un jour prochain, dans ce domaine.

Le comité a apprécié la grande capacité d'autoévaluation de l'établissement, la qualité du dialogue social. Ce sont autant d'acquis importants en cette période difficile sur le plan budgétaire.

En conservant une tutelle scientifique conjointe, essentielle pour la rencontre des conservateurs et des enseignants-chercheurs, mais en unifiant la tutelle administrative et financière sous l'égide du MESR, l'établissement pourrait alléger ses procédures et être maître de ses emplois.

Les observations concernant la stratégie scientifique ne mettent en rien en cause la qualité des travaux effectués. Elles invitent en fait l'INHA à ne suivre ni des orientations de subsidiarité qui ne mènent à rien, ni une recherche de l'exhaustivité utopique. Il ne s'agit ni de faire plaisir à tout le monde, ni de perturber les centres de recherche qui existent, mais d'affirmer simplement la volonté de l'établissement d'assumer les missions qui lui ont été confiées, sans exclusive, avec une volonté de rassemblement et de renouvellement au fil des contrats quinquennaux. Avec l'ouverture d'une bibliothèque compétitive au niveau européen et mondial et avec l'arrivée en responsabilité d'hommes et de femmes qui ne voient pas l'INHA comme un intrus, celui-ci pourra donner toute sa mesure dans peu d'années. Une attention particulière est à porter à la collaboration entre jeunes chercheurs et

jeunes conservateurs : miser sur les nouvelles générations permettra de dépasser de vieux débats, voire de vieilles querelles.

II – Les points forts

- Cohésion de l'équipe de direction adossée à un pilotage administratif solide.
- Affirmation progressive de l'identité de l'INHA.
- Projet de bibliothèque ambitieux.
- Forte synergie entre les deux départements DER et DBD.
- Bonne image de marque à l'international.
- Bonne articulation scientifique et administrative avec la BNF.

III – Les points faibles

- Stratégie d'établissement entravée par les contraintes de la double tutelle ministérielle.
- Avenir budgétaire préoccupant dans la perspective de la mutation des modes de fonctionnement et des nouvelles charges de l'INHA.
- Manque d'affirmation de la stratégie scientifique et plus particulièrement du CS.
- Manque de dynamique collective avec les partenaires hébergés dans la galerie Colbert.
- Relations insuffisantes avec les universités en région et les collectivités territoriales.
- Participation trop faible à des projets internationaux.

IV - Recommandations

- Réaffirmer et expliciter les missions de service public de l'établissement en conformité avec le décret de création.
- Assurer prioritairement les investissements programmés et faire de l'évolution des moyens une priorité de la négociation contractuelle.
- Affirmer la légitimité d'une stratégie scientifique et la recentrer sur quelques programmes forts, nationaux et internationaux.
- Consolider et développer le rapprochement du milieu des conservateurs et celui des enseignants-chercheurs.
- Encourager la relation avec le CNRS et avec le Musée du Louvre.
- Appuyer le montage de projets collectifs de la communauté et répondre aux appels à projets.

Liste des sigles



A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Agorha	Accès global et organisé aux ressources en histoire de l'art
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BAA	Bibliothèque d'art et d'archéologie
Biatoss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BCMN	Bibliothèque central des musées nationaux
BNF	Bibliothèque national de France

C

CA	Conseil d'administration
Cadist	Centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CCMSI	Comité de management du système d'information
CER	Chargé d'étude et de recherche
CGEfi	Contrôle général économique et financier
CID	Cellule d'ingénierie documentaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COCOOR	Comité de coordination
CODEP	Comités informatiques par composante
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
DER	Département des études et de la recherche
DBD	Département de la bibliothèque et de la documentation
DG	Directeur général
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECL	École du Louvre
ED	École doctorale
EFE	Écoles françaises à l'étranger
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	Écoles nationale des chartes
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Équivalent temps plein

F

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HéSam	Hautes études-Sorbonne-arts et métiers

I	
IDEX	Initiatives d'excellences
IHA	Institut international d'histoire des arts
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INSHS	Institut des sciences humaines et sociales
INP	Institut national du patrimoine
Insu	Institut national des sciences de l'univers
J	
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MAE	Ministère des affaires étrangères
MCF	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
MOA	Maitrise d'ouvrage
N	
O	
P	
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RAP	Rapports annuels de performances
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
S	
SBADG	Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SID	Service de l'informatique documentaire
SIRH	Système d'information et de gestion des ressources humaines
SHS	Sciences humaines et sociales
SME	Service des manifestations scientifiques et de l'édition
SMT	Service en charge des moyens techniques
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSI	Service des systèmes d'information
Sudoc	Système universitaire de documentation
T	
U	
UMR	Unité mixte de recherche
USR	Unité de service et de recherche
V	
W	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

Observations du directeur général

Institut national d'histoire de l'art



Observations du directeur général

Nous nous réjouissons avant tout du bon déroulement de l'évaluation menée par le comité d'experts et de son aboutissement constructif. C'est à maints égards que nous partageons l'analyse portée sur l'établissement, dont la complexité originelle est source d'enrichissements comme d'embûches. Les évaluateurs ont su rappeler l'intérêt d'un établissement comme l'INHA et souligné les efforts qu'il a menés depuis sa création pour se développer et réaliser au mieux ses missions. Le rapport pointe à juste titre de nouvelles pistes d'amélioration : nous en prenons bonne note et tenons à apporter des éclaircissements sur plusieurs points.

GOUVERNANCE

La composition des conseils d'administration et scientifique (CA et CS) mériterait très certainement d'être revue pour un fonctionnement plus efficace de ces instances : les représentants de l'Etat sont trop nombreux, il existe des conflits d'intérêts avec les membres représentants des institutions partenaires, etc. Ces modalités de gouvernance étant statutaires, il nous semble toutefois prématuré et risqué d'entreprendre maintenant une révision juridiquement complexe et qui toucherait aux fondamentaux de l'établissement. Un tel chantier doit être envisagé mais dans une phase ultérieure du développement de l'institut, une fois que la nouvelle bibliothèque aura ouvert ses portes en salle Labrouste.

RECHERCHE

L'encadrement scientifique

Il est assuré par les conseillers scientifiques. Pour ceux qui sont maîtres de conférences, il nous semble difficile de laisser dire que leur engagement dans l'institut empêche la préparation d'une HDR alors que 7 sur 11 ont profité de leur passage à l'INHA pour soutenir la leur. Par ailleurs, nous n'excluons certes pas la possibilité de recruter de jeunes habilités mais cela aurait pour conséquence, nous semble-t-il, d'accélérer la rotation de l'encadrement plutôt que de la stabiliser dans la mesure où ils seraient surtout préoccupés, et c'est bien normal, par l'obtention d'un poste de professeur qu'ils accepteraient dès que l'occasion se présenterait. Quant à l'établissement de conventions-cadres avec des universités, certaines des expériences que nous avons pu mener se sont révélées peu concluantes. A notre avis, il est illusoire d'imaginer de pouvoir faciliter les modalités de délégation universitaire pour les EC dans ce type de conventions : cela nécessiterait de mener des négociations avec l'ensemble des universités concernées pour aboutir à des accords bilatéraux qui devraient être équivalents pour tous alors même qu'ils risqueraient de devenir rapidement obsolètes dans un contexte particulièrement mouvant depuis quelques années. Il s'agirait d'un chantier diplomatique et juridique très lourd et à l'aboutissement incertain. L'expérience a d'ailleurs montré, et nous le regrettons, que même dans le cas où l'appartenance d'un conseiller scientifique à une université en région a permis de développer sur place des collaborations fructueuses dont ont bénéficié autant les institutions muséales et de recherche que les historiens d'art et notamment les étudiants, l'entente sur les termes de la délégation n'était pas plus aisée à établir.

Le comité d'experts a pointé que des emplois étaient bien nécessaires pour assurer l'assise à l'INHA de ces EC conseillers scientifiques. Le passage de certaines universités aux RCE rend les négociations de plus en plus difficiles. Il en résulte une dégradation du climat de travail que tous regrettent : le conseiller scientifique se trouve en effet placé dans une position d'incertitude qui est préjudiciable à la mise en œuvre de ses programmes de recherche : ne sachant pas s'il sera encore en délégation l'année suivante, il ne peut s'engager auprès des partenaires et des diverses parties prenantes.

Les recrutements de chercheurs

La question de l'adéquation entre les recrutements et les programmes de recherche mérite d'être clarifiée. Il convient tout d'abord de rappeler que la durée des programmes est sans lien avec la durée des contrats d'établissement. Il faut distinguer ensuite, parmi les programmes, ceux qui, appuyés sur l'intérêt général ou les collections de la bibliothèque (ex : GAAEL, RETIF, Inventaire du fonds Poinssot, L'architecture et l'imprimé...) perdurent au-delà du renouvellement des conseillers scientifiques, de ceux qui sont initiés par eux (ex : Transferts artistiques dans l'Europe gothique, Les enjeux de nation, Le tableau vivant...) et doivent être achevés à leur départ. Nul n'étant spécialiste de tous les sujets traités dans les programmes inscrits dans le domaine dont il a la responsabilité, les pensionnaires permettent de rétablir l'équilibre en assurant, sous l'autorité des conseillers scientifiques, le pilotage des programmes pour lesquels ceux-ci ne seraient pas absolument compétents. C'est ainsi qu'ils assurent leur mise en œuvre. Il faut d'ailleurs noter qu'ils sont les seuls dans l'ensemble du personnel scientifique à être spécifiquement recrutés pour assurer le suivi de tel ou tel programme.

Les chargés d'études et de recherche qui bénéficient de contrats doctoraux alloués par l'INHA font l'objet d'une première sélection par les écoles doctorales. Ils sont ensuite recrutés sur critères d'excellence, sans que la correspondance de leur profil avec les travaux en cours soit une priorité. Ils sont, bien entendu, affectés à des programmes les plus proches possibles de leur sujet de thèse, mais nous estimons que la formation professionnalisante passe par la capacité à s'adapter à d'autres problématiques, cette ouverture améliorant leurs chances d'insertion professionnelle. La transparence du recrutement est assurée par la composition du jury de sélection, qui réunit toujours au moins deux membres du conseil scientifique de l'INHA et quatre représentants des écoles doctorales.

La lisibilité des travaux de recherche

Améliorer la lisibilité de la recherche à l'INHA est l'une de nos préoccupations majeures. La présentation de la programmation scientifique devant les conseils permet d'affiner la description des programmes et actions collaboratives. Un système de fiches vient d'ailleurs d'être mis en place pour mieux référencer et caractériser les différents types d'action. Mais il s'agit là du détail plus que des grandes lignes. L'accent mis sur des orientations prioritaires sans pour autant être exclusives, va nous permettre de rendre notre stratégie plus apparente. Nous tenons en effet à maintenir une certaine souplesse, garante de notre capacité à accueillir et faire vivre de nouveaux programmes, de nouvelles collaborations : situés au-delà des cadres de recherche traditionnels, ils ouvrent de nouvelles perspectives. Un institut uni-disciplinaire à vocation nationale comme l'INHA doit en effet rester capable d'aborder tous les aspects de l'histoire de l'art et, en particulier, de développer la recherche dans des domaines en relative déshérence malgré le potentiel qu'ils recèlent. Pour donner un exemple, l'axe "L'art par-delà les beaux-arts" est ainsi devenu "Arts décoratifs, Design, Culture matérielle" pour lequel a été recruté un spécialiste d'art décoratif alors que les recherches de ses prédécesseurs portaient sur les rapports entre la musique et les arts visuels.

DOCUMENTATION

Les objectifs de la bibliothèque ont bien été compris, l'enjeu majeur étant à ce stade d'assurer une transition à la fois lourde et délicate. Nous nous réjouissons que les bonnes relations avec la BnF facilitent la mutation en cours, tant pour le suivi des travaux du quadrilatère que pour l'organisation des transferts de collections et de mobiliers à venir. Et dans le même temps la coopération avec la BCMN se resserre à mesure que s'affine le calendrier des chantiers à mener pour son intégration.

Une fois la nouvelle bibliothèque installée en salle Labrouste, l'ère sera à la modernisation, et nous partageons à cet égard la vision du comité d'experts concernant les services distants qui ont vocation à se développer auprès d'un public géographiquement dispersé. Le sujet est d'ailleurs intégré à une réflexion plus globale que nous menons actuellement sur le numérique dans le cadre de la définition de notre projet stratégique à 10 ans. L'enjeu est transversal : il concerne la bibliothèque numérique et ses services à distance, la production de ressources documentaires numériques, les outils numériques de recherche et leur interopérabilité, l'édition numérique, les captations audiovisuelles, l'e-learning, etc. Il s'agit très certainement d'un axe fort du prochain contrat.

PARTENARIATS

Le souci de lisibilité s'applique également à nos partenariats. Depuis 2011 nous en publions chaque année la cartographie sur notre site internet, illustrant ainsi le caractère collaboratif de la recherche menée à l'INHA.

Au premier rang des partenaires avec lesquels nous souhaitons développer nos relations, nous comptons bien évidemment le Louvre. Il faut noter que nous menons déjà un certain nombre d'actions en collaboration (5 programmes actuellement en cours), dont certaines, telles que l'accueil de conservateurs pour une période de quelques mois, de façon à leur permettre de faire aboutir une recherche, ont été initiées grâce à M. Martinez alors qu'il siégeait à notre Conseil scientifique. Nous ne doutons pas que l'intérêt qu'il a toujours témoigné à l'INHA nous permette d'intensifier notre collaboration dans la période à venir.

Les liens avec les régions se poursuivent et doivent perdurer ; en 2013 les institutions muséales et universitaires de 13 villes de province sont impliquées dans nos programmes de recherche. L'accueil des conservateurs territoriaux, le programme mené avec la Terra Foundation for American Art, ou encore le bureau d'aide à l'insertion professionnelle constituent par ailleurs des dispositifs qui permettent des relations avec l'ensemble du territoire.

Nous soulignons enfin que l'INHA met son réseau à la disposition de tous. Ainsi n'a-t-il pas peu contribué au succès du projet sélectionné par l'ERC et porté par Mme Michèle-Caroline Heck, professeur à l'université de Montpellier. Le prestigieux prix Gay-Lussac-Humboldt a de même été attribué à un chercheur allemand, professeur à l'université de Reims qui était présenté à la fois par l'INHA et le Centre de recherches de Versailles.

Le CNRS

L'INHA n'est pas complètement en phase avec l'analyse des évaluateurs concernant le lien avec l'USR mixte InVisu. Si le caractère mixte de cette composante rend en effet complexe son statut au sein de l'établissement, le lien étroit à l'INSHS du CNRS permet à l'inverse d'être parfaitement en prise avec les évolutions du numérique et de faire bénéficier de l'expertise acquise l'ensemble de l'établissement, ainsi qu'en témoignent les collaborations nouées avec la Bibliothèque de l'INHA (traitement conjoint du fonds documentaire Bourgoin), la Cellule d'ingénierie documentaire (versement des notices Bourgoin dans Agorha) ou le Système d'information (refonte du site web), ainsi qu'avec le domaine "Histoire de l'architecture et de la photographie" et désormais avec le domaine "Pratiques de la Recherche". L'existence d'InVisu au sein de l'INHA contribue en outre à l'insertion professionnelle des jeunes historiens de l'art, en leur offrant la possibilité de se familiariser avec les nouveaux outils et problématiques du numérique.

Les partenaires de la Galerie Colbert

L'INHA tient à poursuivre ses efforts dans l'optique d'une politique de site pour fédérer les acteurs qui occupent la Galerie Colbert. Certes les collaborations pâtissent encore des incompréhensions relatives aux missions de l'institut, trop souvent considéré comme un gestionnaire immobilier ou un simple centre de ressources. Plutôt que de s'approprier un tel institut, certains partenaires se positionnent en concurrents. Ces contradictions se retrouvent jusqu'au sein du CA et engendrent des conflits d'intérêts quand il devrait plutôt s'agir de conjonction d'intérêts. Toutefois la qualité de l'environnement de travail partagé contribue à de bons échanges. Nous tenons ainsi à rappeler les collaborations avec l'université Paris-Sorbonne (5 programmes en 2013), avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (2 programmes en 2013), avec l'EPHE (1 programme en 2013), avec l'université Paris Ouest Nanterre la Défense (1 programme en 2013). Et nous espérons que les bibliothèques bientôt rassemblées permettront de mieux fédérer cette communauté.

RELATIONS INTERNATIONALES

Interlocuteur privilégié des instituts étrangers analogues à lui, l'INHA a une tradition déjà longue de partenariats notamment avec le Getty Research Institute à Los Angeles et le Clark Art Institute à Williamstown. Nous développons également nos relations avec les pays émergents, notamment via le domaine des Arts dans la mondialisation, par l'accueil de chercheurs de provenances diverses (plusieurs Indiens et Brésiliens cette année), etc. Ces partenariats sont mis en place grâce aux réseaux des directeurs des deux départements. C'est ainsi qu'il

nous est apparu que la fonction de directeur des relations internationales n'était pas vraiment opportune, brouillant plutôt la vision que l'on peut avoir de l'institut. Mais cela suppose évidemment que le directeur général soit très attentif à la cohérence des actions menées de part et d'autre.

L'USR InVisu a remporté plusieurs projets européens, et l'INHA dont le soutien a été décisif en plusieurs cas (voir plus haut) a pour projet de se doter des moyens, grâce à une cellule dédiée, de répondre aux appels d'offre nationaux et européens, sources de grande visibilité, même si la rotation des conseillers scientifiques EC ne facilite pas le lancement de partenariats à moyen terme.

FORMATION

Ne délivrant pas de diplômes, nous venons de mettre en place un dispositif d'attestation des formations reçues dans le cadre des fonctions de chargés d'études et de recherche. Ces attestations listent l'ensemble des compétences acquises par chaque chargé d'études durant l'année et rendent ainsi compte du parcours professionnalisant offert par l'institut.

VALORISATION

La présentation des actions de valorisation est incomplète dans le rapport, car le périmètre d'analyse s'en tient au service des manifestations scientifiques et de l'édition. Ce service est effectivement chargé d'organiser les expositions et les colloques de l'INHA, mais de nombreux autres événements, de moindre ampleur, sont directement gérés au sein du département des études et de la recherche. Il s'agit en 2012 de 20 journées d'études, 3 séminaires (de 4 ou 6 séances), de 8 tables rondes et 16 conférences.

PILOTAGE ET GESTION

Les évaluateurs ont su saisir la complexité de gestion à laquelle est confrontée l'INHA et nous leur sommes reconnaissants d'avoir souligné les efforts des équipes en charge de l'administration de l'établissement. Cette complexité est génératrice de tensions politiques, administratives et sociales qui brouillent la lisibilité de l'institut et nuisent à la maîtrise des moyens. La simplification est à rechercher.

Nous ne pouvons que partager les inquiétudes formulées sur le financement des activités de l'INHA à court et moyen terme, l'activité immobilière ayant tendance à capter les ressources dédiées aux cœurs de métier. Les modalités de partage des charges d'exploitation de la Galerie Colbert ont été revues en juillet 2013, pour tenir compte des baisses de subvention et suppression d'emplois, sans pour autant répondre à un partage équitable entre les établissements installés sur le site. Par ailleurs, l'épuisement prochain du fonds de roulement menace la mise en œuvre du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), récemment approuvé par le conseil d'administration, du Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) et des chantiers de préparation, de transfert et d'installation de la future bibliothèque. Enfin, il est à souligner l'absence de visibilité sur le financement des charges d'occupation de la future bibliothèque, à compter de son installation dans le secteur Labrouste du Quadrilatère Richelieu. En outre, depuis sa création, le fonctionnement de l'établissement repose sur de trop nombreuses mesures compensatoires non pérennes et pâtit d'une insuffisante prise en compte des obligations transférées à l'institut pour le compte de la communauté scientifique. Dans ce contexte, une évolution du modèle économique de l'INHA est aujourd'hui à rechercher avec l'appui des tutelles pour pérenniser les acquis et assurer la poursuite du développement et du rayonnement de l'institut.

A Paris, le 1^{er} octobre 2013

Antoinette Le Normand-Romain

A handwritten signature in blue ink that reads 'A. Le Normand-Romain'.
Directeur général de l'INHA

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut national d'histoire de l'art a eu lieu du 21 au 23 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Michel Gras, directeur de recherche au CNRS, ancien directeur de l'École française de Rome.

Ont participé à l'évaluation :

- Lluís Anglada, directeur du consortium des bibliothèques universitaires de Catalogne
- Ralph Dekoninck, professeur de l'université catholique de Louvain
- Alexia Fabre, conservateur en chef des collections du musée d'art contemporain du Val de Marne
- Alain Roume, ancien secrétaire général de l'académie de Clermont-Ferrand

Michel Granet, délégué scientifique et Florian Marquis, chargé de projet représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV