

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT NATIONAL D'HISTOIRE DE L'ART

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**

VAGUE D

Rapport publié le 15/07/2024



Au nom du comité d'experts :

Itay Sapir, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

# Avis du comité

## 1 / Forces principales

- **Une position importante et unique dans le champ de l'histoire de l'art en France.** L'Institut national d'histoire de l'art (INHA) dispose de fonds documentaires originaux et de grande ampleur, dans un lieu d'exception, et d'équipes fédérant des recherches menées par d'autres organismes et en même temps poursuivant des programmes propres innovants. Ceux-ci, très peu développés en France, sont d'une grande actualité, liés en particulier au décentrement géographique et au décloisonnement chronologique de l'histoire de l'art. La terminologie et la taxonomie disciplinaires y sont revues. L'utilisation du numérique est renforcée.
- **Un positionnement central de la bibliothèque de la salle Labrouste**, réouverte en 2022 dans ses espaces définitifs du site Richelieu, dont les services sont appréciés par les usagers et dont la fréquentation a retrouvé le niveau de 2019.
- Une amélioration notable du travail en commun entre le département de la Bibliothèque et de la Documentation et le département des Études et de la Recherche (**co-départementalité**), et avec l'unité d'appui et de recherche InVisu.
- Un important **réseau international**, fondé sur de nombreux partenariats réussis et féconds avec des institutions d'envergure.
- D'importants efforts pour **accueillir les jeunes chercheurs et les former** à la gestion de projets.
- Un **climat interne apaisé** après un conflit interne important autour des relations entre la direction de la bibliothèque et la direction générale et la contestation d'un management jugé autoritaire du directeur.
- Une **gestion fluide et efficace** des activités, du budget et de la communication malgré des **conditions** parfois **difficiles**, avec en particulier un outil de gestion budgétaire et comptable obsolète et un suivi des ressources humaines complexe assurée par un service peu étoffé.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Un décret statutaire aujourd'hui en décalage avec les réalités de l'établissement**, car ne couvrant pas l'ensemble des missions confiées et ne répondant pas aux difficultés actuelles de réintégration des personnels relevant du ministère de la Culture et de recrutement des enseignants-chercheurs universitaires.
- Un **soutien limité aux publications scientifiques** et, par conséquent, une activité éditoriale limitée et peu visible (à la fois pour les publications au format papier ou numérique).
- Des faiblesses dans la politique **de l'INHA vis-à-vis des chargés d'étude et de recherche** :
  - Une absence de formalisation de la répartition du travail, qui conduit à une charge parfois excessive pouvant fragiliser l'aboutissement de leur thèse ;
  - Un déséquilibre persistant concernant **le nombre des jeunes chercheurs issus des régions** ;
  - Leur rôle très limité dans la **gouvernance** de l'établissement.
- Une politique documentaire patrimoniale **à développer en renforçant le dispositif de collecte des archives des historiens d'art.**
- Une **situation fragile des Archives de la critique d'art (ACA)**, dont les collections sont propriétés de l'INHA.

### 3 / Recommandations principales

- Étant donné le retard dans le processus et sa réelle nécessité, achever rapidement la **refonte du décret statutaire de l'INHA pour compléter les missions confiées à l'établissement, alléger la composition du Conseil d'administration et du Conseil scientifique et revoir les modalités de recrutement des personnels de recherche et l'exercice des activités scientifiques et pédagogiques.**
- Redoubler les efforts (déjà importants, mais sans résultat probant) pour atteindre **un meilleur équilibre entre Paris et la région** dans la définition de la politique de recherche, les activités et les recrutements.
- Investir davantage de ressources (humaines et financières) à la fois **dans la production, dans la communication et la distribution des publications scientifiques**, afin de laisser une trace pérenne des activités de recherche.
- Clarifier et homogénéiser **l'accueil et l'encadrement des jeunes chercheurs** ; mieux impliquer ces derniers dans la gouvernance de l'institut, afin de prendre en compte davantage les enjeux spécifiques de leur participation à la vie de l'INHA.
- **Réviser la charte documentaire de 2020 (données de 2018)** en intégrant davantage les axes de développement de l'INHA et formaliser **l'implication de la bibliothèque dans la stratégie internationale de l'établissement.**
- Étant donné la qualité du Festival d'histoire de l'art, **engager collectivement des énergies dans la recherche de partenaires supplémentaires et la prospection de nouveaux publics.**

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : 2001.
- **Tutelles** : le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère de la Culture.
- **Ressources humaines** : 235 personnels<sup>1</sup>, dont 160 Biatss, trois conseillers scientifiques, sept pensionnaires, six chargés d'études et de recherche, 18 doctorants et 41 moniteurs-étudiants.  
La répartition des effectifs<sup>2</sup> est la suivante : 48 % pour la bibliothèque et la documentation, 26 % pour la recherche, 17 % pour les fonctions de pilotage et support, 5 % pour la diffusion des savoirs et 4 % pour l'immobilier.
- **Budget** : Données budgétaires 2023<sup>3</sup> (en crédits de paiement) : 12,1 M € de dépenses, dont 47 % en fonctionnement, 41 % en personnel et 12 % en investissement.  
Le montant des recettes s'élève à 12,6 M € en 2023, dont 81 % de subvention pour charges de service public. En 2023, le montant brut des ressources propres a été de 2 045 321 €<sup>4</sup>, soit une augmentation de 25 % durant la période de référence (1 641 946 €<sup>5</sup> en 2019).
- **Patrimoine immobilier** : 31 275,92 m<sup>2</sup> Shon répartis sur deux sites : la galerie Colbert (22 818 m<sup>2</sup> Shon) et le site Richelieu (8 457,92 m<sup>2</sup> Shon).  
La direction générale, le département des Études et de la Recherche (DER), l'UAR InVisu et les services communs sont situés sur le site de la galerie Colbert. La galerie représente en surface utile totale 15 908 m<sup>2</sup>, dont 8 448 m<sup>2</sup> sont mis à la disposition de ses partenaires.  
La bibliothèque et le département de la Bibliothèque et de la Documentation (DBD) sont situés sur le site Richelieu : 8 417,94 m<sup>2</sup> (SUB), 8 457,92 (Shon) et 1 419,98 m<sup>2</sup> (SUN).
- **Unité de recherche** : unité mixte InVisu (CNRS-INHA, UAR 3103 – Information visuelle et textuelle en histoire de l'art). L'INHA y est représenté par trois personnes : une conseillère (MCF en délégation), une chargée de recherche (doctorante) et un mi-temps de chargée de ressource documentaire (documentaliste/ingénieur) sur un effectif total de 21 personnels permanents et non permanents.
- **Production scientifique** : Plus de 200 publications au cours de la période de référence, dont 24 publications scientifiques recensées par Ost Iperu.

---

<sup>1</sup> Données 2023 du service des ressources humaines.

<sup>2</sup> Rapport d'activité 2023 (à paraître).

<sup>3</sup> Rapport d'activité 2023 (à paraître) et compte financier 2023 (présentation au CA du 13 mars 2024).

<sup>4</sup> Compte financier 2023 (présentation au CA du 13 mars 2024).

<sup>5</sup> Compte financier 2019.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en août 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Mettre en œuvre un projet d'établissement global et partagé, préparant une réactualisation ambitieuse des statuts portant sur les missions de l'INHA.	Partiellement suivie d'effet
Redéfinir les charges des conseillers scientifiques et élargir leur recrutement.	Partiellement suivie d'effet
Envisager des modalités partenariales plus durables.	Suivie d'effet
Se doter d'une véritable politique numérique et des outils nécessaires à sa mise en œuvre rapide.	Suivie d'effet
Asseoir la politique éditoriale de l'Institut.	Partiellement suivie d'effet
Affirmer le rayonnement international vers de nouvelles aires géographiques et approfondir les collaborations existantes.	Suivie d'effet

Les actions menées par l'INHA depuis la dernière évaluation montrent clairement que toutes les recommandations ont été sérieusement prises en compte. Dans certains domaines (politique partenariale nationale et internationale, politique numérique, etc.), l'amélioration est notable. Cependant, dans d'autres cas, la mise en œuvre est encore partielle et certains problèmes persistent. La réactualisation des statuts tarde, entre autres faute d'une vision stratégique globale et partagée par tous les acteurs impliqués dans la vie de l'institut ; le rôle des chargés d'études et de recherche (CER) n'est toujours pas clairement défini et encadré, et leur recrutement, malgré des efforts réels, demeure déséquilibré au détriment des candidats des régions ; et la politique éditoriale n'est toujours pas suffisamment ambitieuse, que ce soit en termes de quantité, de variété ou de visibilité.

## 3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation lors de la rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres du 25 octobre 2023, plusieurs modulations du référentiel, donnant lieu à des focus évaluatifs, ont été prises en compte par le comité, dans le cadre de son expertise.

La première, et la plus importante, concerne le domaine trois du référentiel qui évalue la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus. L'INHA ne proposant pas de formation diplômante, il a été décidé de consacrer intégralement ce domaine à la politique de la bibliothèque et de la documentation. Les autres focus évaluatifs concernent, entre autres, les dispositifs de soutien aux chercheurs, la politique de science ouverte, la stratégie de la recherche en humanités numériques et la politique de diffusion de la recherche. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 23 au 24 janvier 2024. 29 entretiens ont été réalisés au cours de ces deux jours.

Le RAE soumis par l'INHA est très complet et détaillé, et sa lecture est généralement agréable et instructive. Il regorge d'informations précises et quantitatives, au point parfois de masquer la vue d'ensemble et la vision générale du rôle de l'établissement et de son fonctionnement. Certains aspects restent également peu clairs

(les pourcentages proposés au sujet de l'atteinte des objectifs, par exemple). L'aspect autocritique aurait pu être plus développé : dans plusieurs sections, les points positifs sont très nombreux et les faiblesses beaucoup moins présentes. Des termes techniques auraient pu parfois être mieux expliqués au profit du lecteur ayant une connaissance imparfaite du contexte de l'INHA.

Quant à la visite de l'établissement, elle a été parfaitement organisée, les rencontres fructueuses et les personnes interviewées toutes prêtes à collaborer et à répondre en détail à toutes les questions posées.



# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1 / Un institut à l'identité unique, utile pour son milieu

Aux termes du décret statutaire du 12 juillet 2001<sup>1</sup>, l'Institut national d'histoire de l'art a pour mission « de développer l'activité scientifique et de contribuer à la coopération scientifique internationale dans le domaine de l'histoire de l'art et du patrimoine. Il exerce des activités de recherche, de formation et de diffusion des connaissances ». Il gère et enrichit ses collections réunies à la bibliothèque Labrousse (1,7 millions de documents, dont 30 000 dessins et estampes, 750 000 photographies, 1 800 manuscrits anciens), et accueille un grand nombre de chercheurs sous des statuts divers. L'INHA est organisé en une structure bicéphale, le département des Études et de la Recherche (DER) et le département de la Bibliothèque et de la Documentation (DBD).

La question du positionnement institutionnel de l'INHA se présente avec une particulière acuité : l'existence d'un tel établissement est plutôt une exception française, et peu d'autres milieux d'histoire de l'art possèdent une telle institution. Les différents acteurs dans d'autres pays travaillent de concert, tant bien que mal, pour ainsi dire horizontalement, tandis que l'INHA est une institution originale, rassemblant un laboratoire de recherche et une bibliothèque, menant une politique de recherche à la fois qui lui est propre et qui est au service des autres organismes de recherche universitaires. Sa gestation a d'ailleurs pris de nombreuses années depuis les prémices de la réflexion dans les années 1970, avec des périodes de remise en question du projet.

Le RAE et les rencontres ont cependant convaincu le comité de l'importance du positionnement de l'INHA dans le paysage de l'histoire de l'art en France et de sa vitalité, **comme institution qui impulse des projets de recherche innovants et fédérateurs**. En effet, dans un milieu parfois conservateur et fermé sur lui-même, l'INHA a l'avantage clair de proposer des perspectives nouvelles et des questionnements qui ont ou qui auraient, par ailleurs, une grande difficulté à s'implanter sur le territoire français.

Entre une institution à la politique forte dans une approche « *top down* » et, à l'inverse, un institut à l'écoute des besoins du milieu (particulièrement régional) et fédérant des recherches déjà entreprises ailleurs (« *bottom up* »), l'INHA peine cependant à choisir, mais cette ambiguïté est aussi inévitable que bénéfique : le milieu a besoin de ces approches complémentaires.

Néanmoins les tentatives louables pour devenir une **véritable institution nationale** plutôt que locale n'ont pas toujours eu les résultats escomptés (par exemple, les Assises mobiles de l'histoire de l'art, dont il sera question plus loin). Pour des raisons souvent pratiques, liées notamment au coût du logement à Paris, il est difficile pour les chercheurs en région de profiter, autant que les acteurs franciliens, des services offerts par l'INHA. **Le comité recommande de repenser et de multiplier les actions rendant présent l'INHA en région, auprès des chercheurs.**

Le positionnement international de l'INHA est solide. Les institutions similaires à l'étranger (*Getty Research Institute, Clark Institute, The Courtauld Institute of Art, Centre allemand d'histoire de l'art*) y voient un interlocuteur indispensable et accueillant, et un intermédiaire important dans leurs relations avec les historiens de l'art travaillant en France. L'INHA est notamment membre fondateur du RIHA (*International Association of Research Institutes in the History of Art*). La bibliothèque participe également à des projets internationaux

---

<sup>1</sup> Décret n° 2001-621 du 12 juillet 2001 portant création de l'Institut national d'histoire de l'art. Ce décret a fait l'objet d'une codification dans le code de la recherche à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024. Les dispositions statutaires applicables à l'INHA sont désormais inscrites dans les articles R.351-1 à R.351-20 du code de la recherche, sans modification par rapport au décret de 2001 (codification à droit constant).

d'envergure (comme Pharos sur la numérisation de photothèques historiques avec treize autres institutions de premier plan<sup>1</sup>).

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

## 2 / Des stratégies réfléchies et efficaces, mais certaines difficultés persistent dans les collaborations nationales, internationales et les publications

Durant la période de référence, les stratégies qu'a déployées l'INHA afin de consolider son positionnement ont été réfléchies et commencent à porter leur fruit dans plusieurs domaines. À l'intérieur de l'établissement, on reconnaît un net apaisement et une ambiance généralement sereine, que l'on pense aux représentants élus dans les instances ou aux différents collaborateurs et chercheurs. La co-départementalité fonctionne bien, avec des collaborations fécondes et une véritable synergie entre les activités de recherche et la gestion des ressources documentaires. Les outils de pilotage sont également adaptés à cette structure bicéphale. Le RAE s'appuie sur un ensemble solide et cohérent de documents stratégiques dont les données sous-tendent la politique de l'INHA :

- Un projet scientifique et stratégique 2019-2023, répondant à la recommandation formulée par le Hcéres en 2018 et articulé avec le contrat de l'établissement pour la même période ;
- Des projets et rapports annuels de performance remaniés en 2021, « instruments privilégiés du suivi de la performance de l'établissement [...] et de ses engagements contractuels », favorisant le dialogue avec les tutelles comme avec les équipes.

Enfin, le COP s'articule autour de cinq axes déclinés en 19 objectifs stratégiques, dix indicateurs ayant été retenus par ailleurs pour orienter la stratégie de l'établissement pour 2019-2023 :

- Approfondir la politique partenariale (axe 1) ;
- Inscrire l'INHA dans la politique de démocratisation culturelle par le biais, notamment, de l'éducation artistique et culturelle (axe 2) ;
- Affirmer les deux missions de recherche scientifique de l'INHA : grand instrument documentaire au service de l'histoire de l'art et porteur de projets de recherche en propre (axe 3) ;
- Structurer une stratégie en gestion des ressources humaines (axe 4) ;
- Développer un pilotage au service de la stratégie de l'établissement (axe 5).

Cet ensemble conforte la « mission fondatrice » de l'INHA autour de trois enjeux principaux visant à accroître et diffuser connaissances et ressources documentaires en histoire de l'art et du patrimoine<sup>2</sup>, et en ont permis le pilotage et l'évaluation : le taux d'atteinte des objectifs est de 89 %, ce que le comité salue.

Cependant, dans certains domaines, des problèmes bien identifiés (et durables) ne semblent pas être abordés avec une planification stratégique claire. **Outre les initiatives visant à ouvrir davantage les portes de l'institut aux chercheurs régionaux, qui ont eu un succès assez limité, les collaborations internationales**, bien qu'importantes et fructueuses, sont pensées de manière isolée plutôt que comme relevant d'**une stratégie globale ; le domaine des publications**, d'une importance primordiale, **est peu soutenu** et par conséquent reste limité à une échelle d'activité réduite, souffrant d'un manque de visibilité.

---

<sup>1</sup> <https://iconautes.inha.fr/fr/articles/pharos.html>

<sup>2</sup> « Contribuer à l'accroissement des connaissances en histoire de l'art et du patrimoine ; conserver et développer des collections et des ressources documentaires qui sont l'un des outils privilégiés de cet accroissement ; diffuser le plus largement les connaissances et les enjeux que celles-ci emportent pour l'ensemble de la société » (RAE).

Au-delà des situations de blocage identifiées, se pose la question même des **moyens mobilisés par la direction de l'INHA pour faire adhérer à une stratégie partagée des équipes relevant de cultures « métier » différentes (bibliothécaires documentalistes, chercheurs, conservateurs de musée). Le conseil d'administration**, lui, ne semble pas être au courant d'un processus majeur pour l'institut, la révision du décret statutaire (cf. réf. 4), alors qu'il **devrait être une force de proposition et de conseil, et que le dialogue entre le CA et la gouvernance pourrait être intensifié.**

La stratégie en matière de RSE et de développement durable est assez brièvement décrite dans le RAE. Structurée en trois axes déterminés lors d'un séminaire de direction, elle prévoit la mise en place d'actions concrètes et, en 2023, d'un groupe de référents « développement durable ». L'INHA annonce qu'il prépare son schéma directeur DD&RSE pour 2024, conformément aux préconisations du MESR. La stratégie DD&RSE est encore très centrée sur la diminution — effective — des consommations énergétiques (-5 % en 2022 ; -32 % entre 2013 et 2022), seule mentionnée dans le RAE. **Le comité recommande à l'INHA d'inscrire les actions concrètes qu'il a d'ores et déjà identifiées dans le schéma DD&RSE en préparation pour 2024**, conformément aux préconisations du MESR, en s'appuyant sur le groupe de référents « développement durable » évoqué ci-dessus.

**Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »**

### 3 / Des partenariats variés et dynamiques, à développer davantage, surtout en région

Premier des cinq axes stratégiques du contrat 2019-2023 de l'INHA, l'approfondissement de la politique partenariale, affiche un taux d'avancement de 90 % en 2022, les cibles fixées dans ce contrat sont donc presque toutes atteintes. Depuis la dernière évaluation, l'INHA a fait un réel effort pour renforcer ses partenariats — locaux, nationaux et internationaux — et pour sortir d'un certain isolement parisien qui lui a été reproché dans le passé. Si les résultats ne sont pas encore toujours au rendez-vous, la trajectoire est sans aucun doute celle d'une progression constante.

L'INHA n'est membre d'aucun regroupement universitaire parisien, ce qui est cohérent eu égard à son positionnement fédérateur nationalement.

Localement, les liens avec les partenaires des deux sites — Colbert et Richelieu — sont pacifiés et harmonieux. Pour l'espace Richelieu, les conventions bilatérales seront consolidées en 2024 en une convention tripartite (INHA, Bibliothèque nationale de France [BnF] et École des chartes). **La collaboration scientifique, surtout dans le cadre des Assises de la recherche de la galerie Colbert, a été réussie, mais le comité recommande de la relancer en la dynamisant.**

C'est au niveau national que les partenariats, malgré des efforts notables, progressent moins bien que souhaité. Si le DBD joue pleinement son rôle de tête de réseau et d'animation des bibliothèques d'art et d'histoire de l'art, réseau auquel il propose des rencontres et des outils partagés, avec un portail commun en projet, **l'intégration des régions dans la politique de recherche de l'INHA laisse encore de la place pour des améliorations.** Ces partenariats sont pourtant nécessaires pour que l'INHA remplisse son rôle d'institut national, à savoir fédérer et structurer autour de l'actualité de la discipline. L'INHA est à l'écoute des acteurs en province et offre un accueil bienveillant et des domaines de recherche assez largement définis pour accueillir des projets. Le décloisonnement des champs de recherche a facilité les collaborations, et l'accompagnement dans la gestion de données n'a pas son équivalent dans les universités : c'est une expertise précieuse.

En revanche, dans certaines initiatives, le comité a constaté **l'absence**, dès le départ, **à l'INHA, d'un projet méthodologique impliquant tous les départements** (en raison de l'insuffisance de suivi institutionnel, et des responsabilités excessives déléguées aux CER). Le changement fréquent des personnes impliquées à l'INHA ajoute un obstacle à une meilleure synergie. Il serait utile d'arriver à **un diagnostic partagé par tout le monde sur les besoins de la discipline**. Les Assises mobiles<sup>1</sup> vont dans ce sens, mais leur format est peut-être trop ambitieux : alors que des rencontres annuelles et de nouvelles assises ne sont pas à l'ordre du jour, **le comité recommande d'organiser des réunions régulières plus ciblées et de petite taille**. Pour le **festival de l'histoire de l'art, davantage de concertation au sein de l'INHA est nécessaire**. Surtout, les efforts pour associer des étudiants en région ne sont pas suffisants. Il y a un retard qui est difficile à rattraper, et certains postes ne sont pas suffisamment rémunérés pour que la personne sélectionnée puisse venir vivre à Paris. Un problème similaire se présente pour les conservateurs dans les musées régionaux. Même si le dispositif d'accueil des professionnels des musées territoriaux à l'INHA permet déjà une formule « à la carte », **le comité recommande de mieux informer les conservateurs des possibilités de gestion de leur emploi du temps, et vérifier en particulier qu'ils connaissent la possibilité d'un fractionnement du séjour en semaines**.

Les partenariats internationaux, notamment avec des institutions américaines comme la *Samuel H. Kress Foundation* (New York), le *Sterling and Francine Clark Art Institute* (Williamstown), la *Terra Foundation for American Art* (Chicago), et l'interaction au sein des réseaux internationaux comme le RIHA déjà évoqué, sont efficaces et satisfaisants à la fois pour l'INHA et pour les acteurs étrangers. L'INHA fait figure d'exception dans le paysage français par la volonté constante de développer des collaborations internationales et par l'accueil réservé aux initiatives en ce sens.

Aux yeux des partenaires, l'INHA a le mérite de transformer et de démocratiser la discipline, notamment dans le domaine des humanités numériques et de la documentation. On note une ouverture à l'évolution de l'histoire de l'art en dehors de la France et un effort pour accueillir des chercheurs des parties du monde où la mobilité est moins aisée. Alors que les installations de recherche offertes aux visiteurs sont de qualité, une certaine difficulté apparaît lorsque ces derniers ont besoin d'un logement à Paris : en effet, contrairement à des institutions similaires dans le monde, l'INHA ne possède pas d'appartements pour loger ses invités. Un autre point d'amélioration possible peut être signalé : les projets de recherche tendent à être très individuels, et une dynamique plus collective pourrait, notamment, faciliter la recherche de financements.

**Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 4 / Une démocratie interne appréciée, qui gagnerait à mieux associer les jeunes chercheurs ; une bonne reprise en main du fonctionnement administratif général

L'INHA est régi par le décret statutaire n° 2001-621 du 12 juillet 2001 modifié essentiellement par la prise en compte de dispositions générales s'appliquant aux établissements publics relevant de l'enseignement supérieur ou de la culture. L'évolution de l'établissement et de son environnement fait l'objet d'un projet de modification statutaire visant **à compléter les missions qui lui ont été confiées, à alléger la composition du Conseil d'administration et du Conseil scientifique (CS)<sup>2</sup>, à modifier la durée du mandat du directeur et à revoir les modalités de recrutement des personnels de recherche et l'exercice des activités scientifiques et pédagogiques**. Ce projet, recommandé par les deux précédents rapports du Hcéres, a été présenté au CS<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> « L'INHA a mis en œuvre en 2017, 2018 et 2019 les Assises mobiles de l'histoire de l'art dans chacune des grandes régions françaises, y compris outre-mer. Ces Assises mobiles ont permis de réunir les acteurs de l'histoire de l'art engagés dans les principales institutions de ces régions, quelle que soit leur affiliation administrative, leurs statuts ou leurs spécialités » (RAE).

<sup>2</sup> En réduisant notamment la représentation des tutelles aux deux ministères financeurs (source : projet de décret).

<sup>3</sup> Sujet abordé par les représentants du personnel.

mais non au CA<sup>1</sup>, et n'est toujours pas abouti, sans que le comité ait pu en comprendre les raisons, alors que les difficultés de recrutement des personnels de recherche plaident pour une solution statutaire urgente.

Le comité a noté que les réunions préparatoires au CA, organisées par la directrice générale des services adjointe (DGS) sont particulièrement appréciées par les élus de cette instance. **Les personnels élus au CS regrettent cependant, comme déjà signalé dans le précédent rapport, de ne pas bénéficier de ce même temps de présentation et d'échanges sur les dossiers à l'ordre du jour de leur instance.** Certaines catégories de personnel, relevant notamment de l'encadrement intermédiaire, paraissent insuffisamment impliquées dans la stratégie globale de l'INHA.

Pour leur part, les **jeunes chercheurs** siégeant au CA et au CS se sentent insuffisamment reconnus dans leur rôle de représentants participant aux votes ; ils regrettent notamment l'absence de liens avec les personnels de direction (en particulier la DGS) et **l'absence de représentation des jeunes chercheurs au comité de direction élargi et au comité de programmation (sauf s'ils y portent un projet). Leur présence leur permettrait de prendre connaissance des décisions et d'évaluer de façon collégiale la pertinence des programmes et projets de recherche.**

De manière générale, la démocratie interne de l'institut se renouvelle et permet des échanges fluides. Par arrêté du 3 juin 2022, l'INHA s'est doté d'un comité social d'administration (CSA), comme le veut la réglementation, et une large révision du règlement intérieur a été approuvée au CA de décembre 2023. Le comité a noté le retour, apprécié par tous, à une sérénité des échanges entre la direction et les personnels et l'effort significatif de l'équipe de direction pour créer du lien dans l'ensemble de la communauté. Les organisations syndicales, réunies mensuellement par le directeur général de manière informelle, sont satisfaites de ce temps d'échange qui a permis, au cours de la période, de soulever des difficultés ponctuelles rapidement résolues.

En ce qui concerne l'organisation interne, les services communs de l'INHA, implantés dans la galerie Colbert, sont, pour cinq d'entre eux, des services de gestion classiques<sup>2</sup>. Ils ont largement bénéficié, depuis juin 2020, de l'appui de la chargée de mission d'aide au pilotage rattachée au directeur général. Les quatre autres services sont voués à la valorisation et à la diffusion des activités de l'établissement<sup>3</sup> en lien avec quatre chargés de mission rattachés au directeur général pour la coopération et le développement international, le développement culturel, l'éducation artistique et culturelle et le festival de l'histoire de l'art.

En définitive, le comité estime que la reprise en main de l'organisation et du fonctionnement général des services avec l'arrivée de la nouvelle directrice générale des services a clairement porté ses fruits. Le climat social décrit dans le rapport de l'inspection générale des affaires culturelles en 2018<sup>4</sup> s'est nettement amélioré.

Particulièrement stratégique pour cet établissement, soucieux de sa visibilité et de la valorisation de ses activités, la communication externe, soutenue par des événements emblématiques comme le festival annuel de l'histoire de l'art, couvre toutes les activités de l'établissement (manifestations scientifiques, publications, expositions). Elle est adossée à une programmation annuelle des événements validée par un comité de programmation *ad hoc* présidé par le directeur général et dont l'information, centralisée par le service de communication, est largement diffusée sur tous les supports médiatiques<sup>5</sup>. Cependant, le DBD gérant en autonomie ses propres comptes Facebook et X (anciennement Twitter), **le comité l'invite à coordonner ses propres outils de communication avec ceux de l'institut.** Le site Web en cours de refonte et le

---

<sup>1</sup> Ce point n'a jamais été abordé dans les comptes rendus des CA (cf. PV des CA depuis 2019).

<sup>2</sup> Affaires budgétaires, ressources humaines, affaires juridiques et commande publique, service informatique, moyens logistiques.

<sup>3</sup> Service de communication, service des manifestations scientifiques et culturelles, service d'édition et revue « perspective ».

<sup>4</sup> « Les tensions se sont développées de manière préoccupante et se sont cristallisées autour de la bibliothèque. Une majorité du personnel – et ses représentants – s'élève du conflit qui oppose le directeur général à la directrice du département de la bibliothèque et de la documentation, et dénonce un management autoritaire, qui a provoqué dans les derniers mois un grand nombre de départs, en particulier autour de la direction générale, qui s'ajoute à une volatilité structurelle des agents de l'INHA ».

<sup>5</sup> 145 503 abonnés aux réseaux sociaux (Facebook, X, LinkedIn, Instagram), trois saisons de podcast avec 120 000 écoutes depuis son lancement et à la date de la visite de l'établissement.

réaménagement du rez-de-chaussée de la galerie Colbert participent de ces enjeux de reconnaissance, tant de l'INHA que de ses activités.

L'institut, conscient des difficultés de communication induites par la configuration géographique de ses services, assure des temps d'échanges réguliers par des comités de direction (restreints et élargis), des réunions de service<sup>1</sup>, des commissions thématiques<sup>2</sup> et des groupes de travail sur des sujets liés à son fonctionnement régulier<sup>3</sup>. Les comptes rendus de ces réunions sont rapidement diffusés sur le site intranet de l'institut. Au-delà, « ateliers » de formation interne, séminaires d'équipe, de direction, fête des personnels et activités diverses organisées par l'association des personnels Vivienne, dont la chorale, multiplient les temps de rencontre et de partage entre les services et départements. La communication interne, essentiellement portée au travers de flash infos et de comptes rendus de diverses instances, est assurée de manière autonome et informelle par chaque chef de service ou de département.

La mise en œuvre en 2022 d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI, jusqu'alors inexistant) pour couvrir la période 2023-2025 et les moyens importants (340 000 €) investis dans la refonte de l'infrastructure de sécurité des données montrent que l'établissement a pris toute la mesure des enjeux liés à son environnement informatique et numérique. Le système d'information est géré par trois services : un service des systèmes d'information rattaché à la direction générale des services gérant infrastructures et outils de gestion et deux services numériques rattachés respectivement à chacun des départements. Palliant cette organisation éclatée, le COPDOC, instance de coordination chargée du pilotage du SDSI et présidée par la DGS adjointe, assure l'étroite collaboration de ces services, illustrée notamment par le projet structurant d'archivage pérenne des données mené dans le cadre de la Charte pour la science ouverte.

Des choix stratégiques pertinents ont été réalisés au cours de la période (infrastructure, cybersécurité, choix d'outils nationaux pour la bibliothèque), des projets en matière de gestion sont en cours de mise en place (projet RH de gestion des plannings, projet de parapheur électronique pour les processus administratifs), **mais il reste à mettre en œuvre le projet de refonte du système d'information financier**, particulièrement sensible et onéreux.

#### Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

## 5 / Une réelle préoccupation de qualité dans le pilotage global de l'établissement, dans l'attente d'une cartographie globale des risques

Depuis 2020, avec le recrutement d'une chargée d'aide au pilotage et d'appui à la recherche, l'INHA a déployé une démarche d'amélioration continue. Des formations ont permis la sensibilisation des personnels à la démarche de gestion de projet ; les procédures de gestion ont commencé à être formalisées et un accompagnement à la constitution des dossiers des appels à projets est systématiquement proposé aux chercheurs.

La mise à disposition d'une boîte à outils spécifique<sup>4</sup> et la validation systématique des projets des départements et services, soit en comité de direction élargi, soit dans les réunions hebdomadaires de la DGS, ont permis d'assurer une large diffusion de la méthodologie de gestion de projet dans l'ensemble de l'établissement, même si les interactions avec la bibliothèque paraissent limitées. Cependant, à travers le

---

<sup>1</sup> Comité de direction (dix personnes) bimensuel, comité de direction élargi (40 personnes) tous les deux mois, réunion DGS avec chaque chef de département tous les quinze jours, réunion hebdomadaire du DGS avec les services généraux.

<sup>2</sup> Exemples : commission restauration, commission formation.

<sup>3</sup> Exemples : diagnostic et plan de prévention des risques psychosociaux, élaboration du document unique (DUERP), refonte du cadre d'emploi des contractuels.

<sup>4</sup> Diffusion de modèles de documents, partage de bonnes pratiques, systématisation des « retours d'expérience ». (RAE)

dispositif national *Service public+*, auquel la bibliothèque contribue, celle-ci manifeste une préoccupation constante pour la qualité de ses services.

Par ailleurs, l'INHA s'est doté d'outils de prospective pertinents, actualisés régulièrement et résolument pilotés (schéma pluriannuel de stratégie immobilière, schéma directeur des systèmes d'information, budget pluriannuel sur cinq ans). La diffusion des projets et rapports annuels de performance, comme des rapports d'activité annuels, assure le suivi des objectifs stratégiques du contrat d'établissement et garantit l'information du CA et des tutelles à la satisfaction de tous<sup>1</sup>.

L'établissement témoigne d'une réelle attention au bien-être au travail de ses personnels avec, notamment, la mise en place d'une cellule de veille sociale et d'écoute (en matière de prévention des risques psychosociaux, des violences sexistes et sexuelles et des discriminations), le recrutement d'un conseiller prévention, la mutualisation d'une assistante sociale partagée avec le Muséum et la nomination de référents « développement durable ». Avec l'appui de la référente « handicap », l'INHA manifeste une attention particulière à l'accueil des usagers, notamment à la bibliothèque. La mise en place d'un livret d'accueil pour les nouveaux arrivants témoigne de cette même préoccupation, même si la journée d'accueil des nouveaux arrivants, à l'automne, est souvent décalée de plusieurs mois par rapport à l'arrivée effective dans les services.

Pour autant, le comité a observé que les injonctions multiples de la double tutelle, ajoutées à la variété des thèmes abordés par l'institut au regard du nombre réduit des agents, constituent un **risque de surcharge importante d'activités**, que les outils de facilitation et de dialogue mis en place par l'institut ne suffiront pas à alléger significativement. De manière générale, l'établissement n'a pas encore élaboré une cartographie des risques, élément important de la démarche qualité, qui permet d'identifier, de hiérarchiser les menaces de toute nature, et d'anticiper les réponses.

**Le comité recommande à l'établissement, comme aux tutelles, une vigilance particulière quant à l'adaptation des charges d'activités aux ressources réellement mobilisables, tant en personnel qu'en outils applicatifs. Il recommande d'établir une cartographie des risques dépassant le domaine financier.**

**Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 6 / Un pilotage budgétaire de qualité, malgré une application de gestion financière peu adaptée

Le budget de l'INHA, évoluant autour de 11 M€ en crédits de paiements entre 2019 et 2021, a atteint 13,2 M€ en 2022 et 12,1 M€ pour 2023 (hors masse salariale gérée par le ministère de la Culture). Il est couplé à une augmentation régulière des autorisations d'engagement passant de 9 M€ en 2019 à 12,6 M€ pour 2023.

L'exercice 2022 s'est terminé avec un déficit de près d'1 M€ lié à l'apurement de la convention avec la BnF et le budget de 2023 présente un excédent de 0,5 M€ malgré les travaux de réaménagement de la galerie Colbert. Le déficit a été financé par prélèvement sur le fonds de roulement.

S'il est clair que le fonds de roulement pouvait supporter ces prélèvements et qu'il garde encore une marge de sécurité très importante d'environ sept mois de fonctionnement, l'établissement est conscient qu'il ne pourra continuer longtemps à user de cette facilité. Jugeant prudent d'anticiper une stabilité des subventions ministérielles<sup>2</sup>, l'établissement a cherché d'une part à mieux évaluer la quote-part des partenaires pour l'entretien du site Colbert et d'autre part à développer ses ressources propres (représentant 12 à 15 % des

<sup>1</sup> Cf. les comptes rendus des CA.

<sup>2</sup> Source : note de cadrage 2023.

ressources totales au cours de la période observée). Celles-ci proviennent pour l'essentiel des partenaires publics et privés de la galerie Colbert (74 % des ressources propres en 2022).

Une étude des coûts de fonctionnement au m<sup>2</sup> de la galerie Colbert a permis de faire valider par les partenaires une augmentation de près de 50 % du coût au m<sup>2</sup><sup>1</sup>. De plus, la politique tarifaire des locations d'espace a été redéfinie en 2023<sup>2</sup> en fonction de la typologie des événements organisés dans ces locaux historiques. Le premier volet de rénovation des espaces Colbert a ainsi permis, dès 2022, de doubler les revenus des locations.

Le mécénat qui s'établit autour de 200 000 € annuels est essentiellement affecté au financement de postes de chercheurs ou de chargés de mission. Une démarche généralisée de recherche est en cours de mise en œuvre avec un objectif de collecte supplémentaire de 300 000 € annuels. L'élaboration budgétaire fait l'objet d'une procédure rigoureuse et transparente : la note de cadrage transmise en juillet est accompagnée des orientations budgétaires pluriannuelles validées par le CA de juin et des projections financières associées<sup>3</sup>. Cet exercice pluriannuel très structurant pour l'établissement témoigne de son souci de bonne gestion et clarifie le contexte des dialogues de gestion menés, à l'automne, par le directeur général pour l'élaboration du budget soumis au CA de décembre.

Pour le suivi de la situation financière, le service des affaires financières dispose d'outils de pilotage budgétaire infra-annuel et pluriannuel pertinents, mais externes au système de gestion financière et comptable le quel, trop limité, oblige à de multiples ressaisies. Des réunions trimestrielles systématiques avec les services et les départements permettent de vérifier régulièrement le respect des objectifs d'exécution fixés à chacun.

Le comité salue la qualité des travaux de cette équipe réduite et attire l'attention de l'établissement sur **l'urgence à fournir une application de gestion financière plus performante** dans le contexte de tension budgétaire qui se dessine pour les prochains exercices au vu de la poursuite de l'inflation et de la réduction des budgets ministériels.

**Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 7 / Une politique des ressources humaines transparente et appréciée, malgré sa complexité

L'établissement dispose de trois plafonds d'emploi : un plafond d'emplois pour chacun des ministères de tutelle et un plafond pour ses propres emplois. Chacun de ces plafonds est géré de manière différente : le ministère de la Culture (MC) conserve en interne la gestion et les rémunérations des personnels affectés à l'INHA, alors que le MESR transfère à l'établissement la gestion et les rémunérations des personnels qui y sont affectés. Ils sont gérés par le service des ressources humaines (SRH) qui est composé des personnels recrutés par l'INHA sous son plafond. La masse salariale consolidée, emplois INHA et emplois sous plafond des ministères, représentait 11,5 M€ en 2022, dont seuls 4,2 M€ correspondant aux personnels sous plafond propre de l'INHA, apparaissent au budget.

En 2019, 239 personnes travaillaient à l'INHA contre 235 en 2022<sup>4</sup>. Les effectifs ont donc peu varié durant la période, mais avec le développement des activités, chaque poste vacant est systématiquement renégocié par le SRH au regard des priorités de l'établissement. En 2022, le plafond global d'emplois est de 206,2 équivalents temps plein travaillé (ETPT), soit 100,2 ETPT sous plafond propre INHA pour 135 personnes, 69 ETPT

<sup>1</sup> Passant de 169 € au m<sup>2</sup> en 2023 à 200 en 2024, 225 en 2025 et 250 en 2026 (source comité des partenaires de juin 2023).

<sup>2</sup> Approuvée au CA de mars 2023.

<sup>3</sup> Source : note de cadrage pour le budget 2023.

<sup>4</sup> Source : bilans sociaux.



sous plafond MESR pour 69 personnes et 37 ETPT sous plafond MC pour 35 personnes, c'est d'ailleurs le seul plafond qui présente deux postes vacants au bilan social 2022.

Ces différents plafonds, non fongibles entre eux, sont porteurs de multiples statuts<sup>1</sup>, associés à une gestion de la paye complexe<sup>2</sup> relevant de procédures différentes selon l'enveloppe d'emplois concernée. Dans un service peu étoffé, comportant trois postes vacants, cette gestion fragmentée est une contrainte pesante.

Un recueil de ces procédures<sup>3</sup> est en cours de formalisation. Actuellement, 20 % ont été transcrits et communiqués aux services administratifs et financiers des départements. En 2022, 63 % des personnels sont contractuels (contre 56 % en 2019), dont 90 % sous plafond INHA. L'établissement compte actuellement quinze contrats à durée indéterminée et seize autres rempliront les conditions dans les trois prochaines années<sup>4</sup>, ce qui peut rigidifier la structure des emplois.

La cartographie des emplois n'a pas été actualisée depuis 2020, mais l'établissement a posé les bases d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) grâce à une application interne encore peu formalisée. Il a cependant permis d'identifier les personnels candidats à une « cédésation » dans un avenir proche.

Les conditions de recrutement définies lors de la création de l'institut sont aujourd'hui difficilement applicables et appellent à **une refonte du décret statutaire** : les personnels relevant du MC ne peuvent réintégrer aisément leur ministère à l'issue des huit ans maximum<sup>5</sup> passés à l'INHA et se retrouvent bloqués. Quant aux universités, prises dans leurs propres difficultés, elles n'acceptent plus de déléguer des emplois d'une longue durée, qui vient rembourser en grande partie, voire en totalité, le coût de la masse salariale qu'elles portent.

Si les recrutements sont gérés par l'INHA pour ses propres personnels et pour ceux sous plafond MESR, **le MC a défini une procédure qui s'avère longue et lourde**, dont résultent des délais pénalisants pour l'établissement. Ainsi, à une demande de publication de poste transmise au MC en juin de l'année N répond une arrivée en mars N+1.

L'INHA a mis en place une commission chargée de l'élaboration du plan annuel de formation à partir des offres des deux ministères de tutelle et des demandes des personnels, notamment au cours des entretiens d'évaluation. Les personnels sont très satisfaits de ce dispositif, mais regrettent l'absence d'**un tableau de suivi des demandes de formation** d'autant que les campagnes d'entretiens professionnels se déroulent sur des calendriers différents selon les ministères.

Le CSA créé en 2023 s'est accompagné d'une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. Des groupes de travail paritaires ont été organisés sur des sujets structurants : plan de prévention des risques psycho-sociaux, élaboration du document unique (DUERP), refonte du cadre d'emploi des contractuels.

D'une manière générale, le comité a constaté l'appréciation très positive des personnels quant à la qualité des échanges avec le service des ressources humaines et la DGS. Il appelle cependant l'attention de la

---

<sup>1</sup> Le plafond INHA, essentiellement composé d'agents non titulaires, regroupe pour sa part, des pensionnaires, des chargés d'études et de recherche, des contractuels doctorants, des moniteurs étudiants, des contractuels relevant du régime général, des stagiaires, des apprentis, des vacataires (RAE).

<sup>2</sup> Outre la paye de ses personnels, l'INHA assure la paye des personnels ingénieurs et techniciens de recherche et formation (ITARF) du MESR, mais partage la procédure avec les services du rectorat pour les personnels administratifs, techniques, sociaux et de santé (ATSS). Par ailleurs les pièces justificatives des personnels rémunérés sur budget État sont transmises à la Pairie, mais conservées en interne pour les personnels rémunérés sur le budget de l'INHA (notes d'entretiens).

<sup>3</sup> Les procédures de recrutement, de gestion, de paye, d'évaluation des personnels diffèrent selon le plafond d'emplois dont ils relèvent et leurs statuts respectifs au sein d'un même plafond (cf. les procédures différentes entre personnels ATSS et personnels ITARF du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche). Un recueil précis et régulièrement mis à jour de ces procédures s'impose.

<sup>4</sup> RAE.

<sup>5</sup> Article 24 du décret statutaire.

direction de l'INHA sur la nécessité de veiller à **une bonne intégration au projet stratégique de l'établissement des différentes filières et des différents statuts des personnels en poste.**

**Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »**

## 8 / Une politique immobilière valorisant un remarquable patrimoine immobilier partagé et géré à la satisfaction générale des partenaires publics

L'INHA dispose de 9 638 m<sup>2</sup> sur le site de la BnF, dont 3 857 correspondent à la salle Labrousse, le reste étant des espaces de stockage et de bureaux du DBD. Il gère la galerie Colbert qui s'étend sur 22 819 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette, dont 11 217 occupés par l'INHA.

Le site Colbert a fait l'objet d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour la période 2019-2023, validé en 2020 par les tutelles. Le schéma s'est inscrit dans une volonté de valorisation de ce patrimoine immobilier remarquable avec un programme d'investissement de l'ordre de 5,3 M€ pour 2019-2023, qui intègre la mise aux normes en termes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite. Le site héberge par ailleurs un ensemble de partenaires universitaires et de recherche<sup>1</sup>, des espaces de documentation, des salles de cours et de conférences, un auditorium, des bureaux, des espaces d'archives, des locaux techniques et trois restaurants (un administratif et deux privés). L'ensemble de ces locaux s'inscrit dans le patrimoine historique de Paris et leur rénovation assure leur attractivité. Le réaménagement du rez-de-chaussée de la galerie Colbert, prévu de longue date, sera réalisé en 2024. Outre une optimisation de cet espace remarquable, il a pour objectif d'**apporter de la lisibilité et de la visibilité aux différents services qui y sont implantés.**

L'INHA est utilisateur principal de la galerie Colbert<sup>2</sup>, l'Institut national du patrimoine est utilisateur secondaire, alors que les autres partenaires de la galerie Colbert sont des occupants dans le cadre de convention de mise à disposition des locaux. Ces établissements sont membres du Comité des partenaires (cf. *supra*). Créé en 2021, il s'est réuni une fois en 2022, mais quatre fois en 2023, pour émettre des propositions de règlement intérieur et de réévaluation des coûts généraux de fonctionnement, ainsi que les tarifs retenus pour les locations d'espaces, adoptés par le CA de l'INHA. La principale préoccupation du service des moyens techniques (SMT) de l'INHA chargé de la gestion du site est le sujet sensible de la réservation des espaces mis en commun. Le SMT est chargé également du suivi des travaux, de la sécurité et de la prévention sur l'ensemble du site, de la gestion des stocks de fourniture de l'institut et du planning de réservation des salles. Il assure par ailleurs le suivi d'une quinzaine de marchés couvrant l'ensemble des prestations classiques de logistique (entretien des locaux, accueil, téléphonie, courrier, etc.).

Le groupe des référents « développement durable » issus des différents départements et services et piloté par la cheffe de projet et la DGS adjointe, se réunit en amont des réunions du CSA<sup>3</sup>. Les services sont attentifs aux objectifs de développement durable et si le SMT enregistre des réductions de la consommation d'énergie<sup>4</sup>, le comité considère qu'il existe encore des marges de manœuvre.

---

<sup>1</sup> L'institut national du patrimoine (direction, secrétariat général et département des conservateurs), des laboratoires de recherche relevant de l'École pratique des hautes études, de l'École des hautes études en sciences sociales et de cinq universités parisiennes (Paris 1, Paris 3, Paris 4, Paris 8, Paris 10). La BnF, bien que non implantée sur le site, accède aux espaces qui y sont offerts (source : comptes rendus du comité des partenaires)

<sup>2</sup> Convention d'utilisation au bénéfice de l'INHA au sens des dispositions des articles R.2313-1 à R.2313-5 et R.2141-2 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P).

<sup>3</sup> RAE.

<sup>4</sup> Près de 13 % en 2022 et 18 % prévu pour 2023.

Les institutions font des économies importantes par la coordination des achats de documents (papier et électroniques). La différenciation de la signalétique fonctionne bien, dans les limites du possible. Le rez-de-chaussée réaménagé facilitera la communication entre les établissements publics implantés dans la galerie.

**Les participants à cette « copropriété » d'établissements publics expriment leur satisfaction unanime quant à la qualité d'animation et à la transparence des informations apportées par le Comité des partenaires,** présidé par la DGS de l'INHA.

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### a) Forces

- Un positionnement de plus en plus clair dans le milieu de l'histoire de l'art en France.
- Un patrimoine historique rénové et valorisé.
- Un budget piloté et maîtrisé, adossé à un dialogue de gestion structuré et contextualisé par des perspectives pluriannuelles.
- Un système d'information RH rénové en cours de finalisation, malgré un service à faible effectif.
- Un schéma directeur des systèmes d'information piloté et qui permet de définir des priorités.
- Une communication externe dynamique
- Une gestion rigoureuse et transparente du site Colbert partagé avec l'ensemble des partenaires.
- Un dialogue social apaisé.

### b) Faiblesses

- Un statut aujourd'hui en décalage avec les réalités de l'établissement, car ne couvrant pas l'ensemble des missions statutaires et ne permettant pas de surmonter les difficultés actuelles de réintégration des personnels qui relèvent du ministère de la Culture, et de recrutement des enseignants-chercheurs universitaires.
- Des jeunes chercheurs insuffisamment reconnus pour leur rôle dans la gouvernance de l'INHA.
- Un outil de gestion budgétaire et comptable obsolète et inadapté au pilotage budgétaire.
- Des filières professionnelles parfois insuffisamment intégrées au projet stratégique de l'établissement.
- Une communication interne peu développée

### c) Recommandations

- Atteindre un meilleur équilibre entre Paris et la région dans la définition de la politique de recherche, dans ses activités et sa politique de recrutement.
- Achever la refonte du décret statutaire pour actualiser les missions confiées à l'établissement, alléger la composition du Conseil d'administration et du Conseil scientifique et revoir les modalités de recrutement des personnels de recherche et l'exercice des activités scientifiques et pédagogiques.
- Revitaliser les échanges dans le conseil scientifique et mieux impliquer les jeunes chercheurs élus dans le choix des programmes et des projets de recherche.
- Rénover le système d'information budgétaire et comptable pour consolider le pilotage de l'établissement dans un contexte budgétaire pluriannuel difficile.
- Poursuivre la formalisation de l'ensemble des procédures de gestion notamment en matière de ressources humaines.
- Entamer une discussion avec le ministère de la Culture pour fluidifier la procédure de recrutement.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

## 1 / Une politique de la recherche fédératrice et complémentaire au paysage national, dont les liens avec les régions doivent être encore renforcés

La politique de la recherche, définie précisément, est portée par le département des Études et de la Recherche et l'UAR In Visu (sur le site Vivienne<sup>1</sup>), le tout en association avec la bibliothèque (site Richelieu). Cette collaboration entre les unités chargées de la recherche et de la documentation conduit à mener des recherches conjointes.

Une double mission de recherche est assignée à l'INHA : fédérer les recherches menées sur l'ensemble du territoire, d'une part, impulser des recherches peu abordées dans les universités et les musées, d'autre part, pour assurer une réelle subsidiarité avec les recherches menées dans les universités en région. Cette signature et la stratégie mise en place se sont révélées clairement lors des différents entretiens.

La recherche est structurée autour de grands axes répondant à des questions actuelles : la chronologie stricte (époque médiévale, époque moderne, etc.) a été supprimée pour que seuls des périodes qui dépassent les chronologies traditionnelles soient indiqués (XIV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles, XVIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles par exemple). Un découpage chronologique est ainsi opéré.

À ces axes périodiques s'ajoutent quatre thèmes qui peuvent être traditionnels dans l'histoire de l'INHA (histoire de l'histoire de l'art et théorie de l'art, histoire des collections qui ouvre sur l'économie de l'art), ou représentant une approche plus novatrice (histoire de l'art mondialisée). Le thème de l'histoire des techniques, qui ouvre sur l'ensemble des techniques artistiques, remplace l'histoire de l'architecture qui existait précédemment. **Ces nouveaux axes de recherche permettent un développement des recherches par l'intermédiaire de 19 programmes** : après un programme sur l'histoire de l'art africain (restitution des œuvres), le programme sur l'art de l'islam ouvre ainsi sur un champ peu abordé en France et apporte une visibilité nouvelle à l'institution, qui n'est pas toujours perçue comme pouvant couvrir tous les champs de l'histoire de l'art. Ces nouvelles lignes ouvrent l'INHA davantage à l'international (ex. : programme sur les spoliations France-Allemagne). Le rayonnement international est par ailleurs bien visible dans le conseil scientifique<sup>2</sup>, certains relevant d'institutions internationales de premier plan (par exemple, le directeur de la bibliothèque *Zentralinstitut für Kunstgeschichte* de Munich).

**Des partenariats nationaux** se sont développés. Si certains, établis de longue date, perdurent dans de bonnes conditions (avec le Centre allemand d'histoire de l'art-DFK), d'autres sont totalement nouveaux (avec la Fondation des sciences du patrimoine). Les recherches sont menées de manière conjointe, des bourses partagées pour des doctorants ou des postdoctorants sont mises en place permettant de développer des domaines de recherche (comme le quadrilatère Richelieu avec le DFK, le projet REGART, le dictionnaire sur les peintres et sculpteurs, avec l'École des Beaux-arts de Paris). Mais **certains pourraient être encore renforcés** (avec l'École du Louvre, du fait, dans ce cas, de l'ouverture récente d'un centre de recherche dans l'École).

<sup>1</sup> Actuellement, l'INHA accueille trois conseillers scientifiques, sept pensionnaires, six chargés d'études et de recherche, 18 doctorants et 41 moniteurs-étudiants.

<sup>2</sup> Le conseil scientifique de l'INHA du 15 mars 2019 a précisé les missions des conseillers scientifiques, entre autres, la suivante : « Les conseillers scientifiques initient et mènent des programmes collectifs de recherche. Ils jouent un rôle de conseil et de référent pour leur champ d'expertise et de recherche au sein d'un des huit domaines de recherche de l'INHA. »

**Certains partenariats peuvent être en outre circonstanciels et liés à l'actualité de la recherche** (congrès international d'histoire de l'art, organisé à Lyon en 2024).

Pour répondre au mieux aux besoins en région, les Assises mobiles, déjà évoquées, réunissant tous les acteurs du territoire dans une région (conservateurs, attachés et assistants de conservation, enseignants-chercheurs, DRAC, etc.) ont été organisées. Des demandes ont ainsi pu être portées à la connaissance de l'INHA et différentes dispositions ont pu être mises en place. C'est le cas de la réunion annuelle avec les directeurs de département d'histoire de l'art (ou leur représentant), au cours de laquelle est présenté un bilan des dispositifs de l'INHA, tandis que des suggestions des enseignants-chercheurs sont avancées. C'est également le cas des rencontres régulières avec les conservateurs des musées de France. Un accueil des conservateurs ou attachés de conservation pendant un à trois mois existe également. Cependant, **ces séjours longs** peuvent conduire à déstabiliser les services. Si ce dispositif n'est pas remis en cause en tant que tel, **le comité recommande à l'INHA de prévoir d'autres aménagements** (une semaine par mois pendant plusieurs mois).

Une « Carte Blanche »<sup>1</sup> est par ailleurs proposée tous les deux ans en région. Des partenariats scientifiques proposés par les chercheurs des universités en région peuvent également être soutenus si les thèmes proposés par les institutions en province sont en adéquation avec ceux de l'INHA (ex. Exposition au musée de Dijon sur les arts asiatiques en lien avec des recherches menées par un CER)<sup>2</sup>. Ces projets partagés, outre la diversité des compétences mises en œuvre, permettent une étude conjointe et une valorisation patrimoniale, ainsi qu'une meilleure transmission (médiation), et facilitent l'édition de catalogues si besoin est.

Cependant, lors des entretiens un certain nombre de suggestions ont pu être avancées pour enrichir ces liens entre la région et l'INHA, que le comité recommande : la mise en place d'**antennes de l'INHA dans les villes universitaires, le pilotage de programmes de recherche depuis des universités en région, ou une meilleure association avec les laboratoires de recherche, souvent sous-représentés dans les réunions annuelles des directeurs de départements universitaires d'histoire de l'art, bien qu'ils y soient systématiquement conviés.**

Localement, le comité estime que les relations avec l'UAR In Visu<sup>3</sup>, unité d'appui à la recherche spécialisée en numérique appliqué à la recherche en histoire de l'art, se sont beaucoup stabilisées. Le jugement porté par l'inspection générale des affaires culturelles en 2018 (« On a donc assisté durant la décennie passée à une dissociation croissante de l'action d'In Visu des missions de l'INHA ») n'est plus d'actualité. Cette collaboration a pris des formes diverses en vue de partager des savoirs et savoir-faire numériques : organisation conjointe de formations aux humanités numériques, d'un séminaire des « lundis numériques de l'INHA », mise en place d'éditions numériques et plus globalement d'une aide à l'introduction d'une politique de science ouverte.

Pour permettre ces partenariats, des vacances et un postdoctorant sont financés par l'INHA<sup>4</sup>. Les séminaires organisés par In Visu n'ont cependant pas encore trouvé leur public auprès des CER et les temporalités de la recherche ne sont pas encore tout à fait les mêmes, ce qui nuit parfois à la visibilité des actions conjointes.

Aujourd'hui, **le comité constate que le rôle de l'INHA au sein de la recherche est mieux défini**, comme il a pu le constater lors des entretiens. L'établissement est à la fois fédérateur et acteur de recherches dans des domaines peu abordés. **Le décentrement des recherches menées ces dernières années a permis le développement de partenariats nationaux et surtout internationaux. Le comité recommande à l'institut de veiller à consolider ce positionnement, encore fragile, avec les partenaires régionaux.** De même, si des efforts

---

<sup>1</sup> Le principe de la Carte Blanche consiste à soutenir une recherche en histoire de l'art menée en consortium par différents acteurs et institutions au sein d'une région dans le temps de l'année civile définie. L'objectif est de favoriser la collaboration entre les institutions (musées, universités, laboratoires de recherche, CNRS, écoles supérieures de la création, centres d'art, etc.) et un croisement fertile des méthodes et savoirs.

<sup>2</sup> Notes d'entretiens.

<sup>3</sup> Pour rappel, l'INHA y est représenté par trois personnes : une conseillère (MCF détachée), une chargée de recherche (doctorante) et un mi-temps de chargée de ressource documentaire (documentaliste/ingénieur) sur un effectif total de 21 personnels permanents et non permanents.

<sup>4</sup> Notes d'entretiens.

incontestables ont aussi été faits pour mener des travaux en commun avec InVisu, **ces efforts doivent se poursuivre**, ce dont a conscience l'INHA<sup>1</sup>.

#### Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

## 2 / Une recherche bien soutenue, bien que l'encadrement des jeunes chercheurs et le volet régional restent à développer

Les jeunes chercheurs reconnaissent et apprécient les importants efforts qui sont consentis pour les accueillir et les former à la gestion de projet. L'INHA recrute des doctorants (30 contrats doctoraux en 2023) pour réaliser leur thèse en contrat doctoral et leur confère le statut de « chargé d'étude et de recherche » (CER). Le RAE met en avant la mission de « professionnalisation » des jeunes chercheurs que se donne l'INHA en leur proposant un accueil riche de formations<sup>2</sup> (avec la bibliothèque et sur AGORHA<sup>3</sup> notamment) et en les intégrant au sein de programmes de recherche. Les entretiens menés lors de la visite du comité ont confirmé la plus-value de cette démarche : les jeunes chercheurs se sentent reconnus comme de « véritables professionnels » et bénéficient d'une expérience qu'ils font valoir sur le marché du travail et qui diversifie leurs débouchés potentiels. De plus, l'INHA, depuis quelques années, veille à recruter des CER de région. Cependant, même s'il est établi un « quota » de ces CER, la **recherche menée en région** n'est pas encore parfaitement représentée à l'INHA et **devrait pouvoir bénéficier d'une politique plus volontariste**. Malgré la volonté d'une certaine flexibilité, mais qui peut dépendre des programmes de recherche, se pose également le problème du logement pour ces CER qui doivent cumuler un logement à Paris et dans leur ville universitaire, voire dans la ville dans laquelle doivent être menées les recherches. Par ailleurs, si les CER sont attachés à un programme de recherche, et donc au travail d'un pensionnaire ou d'un conseiller scientifique (CS<sup>4</sup>), cette organisation conduit à une méconnaissance de l'ensemble des CER par les conseillers scientifiques. Des séminaires, lieux de rencontres pour tous, sont certes organisés, mais **le comité recommande de prévoir d'autres dispositifs afin de faciliter une plus grande cohésion entre tous les chercheurs, comme des rendez-vous réguliers**. La nature de l'accompagnement des CER est variable selon les encadrants et certains écueils ne sont pas évités : missions de secrétariat trop en marge de la thèse, intégration dans des programmes de recherche sans concertation préalable, charge de travail importante freinant l'avancée de la thèse, responsabilités de coordination sans formation adéquate au préalable.

**Le comité recommande à l'INHA de définir les perspectives de sa « politique d'accueil » et de concevoir une politique claire sur l'encadrement des jeunes chercheurs.** Afin de construire un dispositif d'encadrement qui soit adapté aux réalités des jeunes chercheurs, dont la qualité des productions scientifiques reste un enjeu majeur et partagé, l'INHA pourrait développer un dialogue avec les jeunes chercheurs élus, et avec les encadrants, en incluant les référents liés aux risques psycho-sociaux. De plus, des **formations à la gestion de projet**, au titre de la formation doctorale, reconnue et valorisée en ECTS, pourraient être amplifiées en collaboration, par exemple, avec InVisu et des écoles doctorales. Enfin, il serait également bon **que le mi-temps dû par les CER à l'INHA ne soit pas dépassé**.

---

<sup>1</sup> RAE.

<sup>2</sup> Les doctorants contractuels bénéficient aussi d'un cycle de dix formations mensuelles co-construit avec eux, autour du travail de thèse et de l'insertion professionnelle.

<sup>3</sup> AGORHA permet un accès unifié aux bases de données produites par l'INHA et ses partenaires. Ces données sont issues de programmes de recherche scientifique en histoire de l'art et archéologie. La plateforme se développe continuellement, témoignant de la diversité des problématiques de ces disciplines.

<sup>4</sup> Contrairement au statut de conseiller scientifique, la durée totale des contrats d'un pensionnaire ne peut pas excéder quatre ans (huit ans pour le conseiller scientifique). Les pensionnaires ont pour responsabilité première de participer à la mise en œuvre d'un programme de recherche, selon son ou ses propres domaines de spécialité, alors que les conseillers scientifiques sont chargés de développer un programme de recherche collectif innovant en histoire de l'art comprise dans son acception la plus large. Les projets des conseillers scientifiques doivent permettre de développer des connaissances et des outils sur des domaines de recherche peu ou insuffisamment étudiés.

Différents axes de recherche sont développés par des conseillers scientifiques qui peuvent s'intégrer aisément dans les axes de recherche institutionnels, suffisamment ouverts pour que tous puissent proposer un programme de recherche. Les contrats des CS (quatre ou huit ans) ne peuvent cependant pas toujours être achevés à l'issue du contrat. Le nouveau CS doit s'emparer du programme installé et développer le sien, ce qui se fait généralement sans heurt. **Le comité recommande à l'INHA de concevoir certains de ces programmes comme des amorces à des AAP (ANR ou ERC).** L'INHA serait ainsi « une couveuse » pour certains projets dont le financement pourrait être poursuivi, mais des accords devraient être trouvés avec les laboratoires d'origine des chercheurs.

Pour accroître l'attractivité de l'institution, des chercheurs étrangers ou non parisiens, ou encore des boursiers, dont le nombre reste stable (35 chercheurs invités et boursiers en 2023 contre 32 en 2019), peuvent être invités à poursuivre leurs recherches au sein de l'INHA. Tous louent l'accueil chaleureux, le réel accompagnement (logement, ordinateur à disposition, etc.), la possibilité de participer à toutes les activités de l'INHA et la pleine disponibilité et accessibilité des personnels pour leur intégration et leur suivi<sup>1</sup>. **Ils pointent néanmoins le manque d'informations pratiques pour leur installation (arrivée sur place, transports en commun, horaires des hébergements) auquel le comité recommande à l'INHA de remédier.**

**Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

### 3 / Une politique d'ouverture satisfaisante vers le grand public et vers les questions sociétales actuelles, mais dont la visibilité pourrait être améliorée

La politique culturelle de l'INHA prend la forme d'une ouverture marquée au grand public, à travers des débats, la nuit de la lecture et les journées européennes du patrimoine, organisés avec le DBD en salle Labrousse, ou encore des projets de valorisation du fonds patrimonial de la bibliothèque. Le nombre total de manifestations scientifiques et culturelles pendant la période de référence s'élève à 72 et il y a eu aussi huit manifestations « grand public »<sup>2</sup>.

L'implication de l'INHA dans la diffusion des savoirs est ancienne par le biais de manifestations inscrites depuis plusieurs années (Festival d'Histoire de l'art, journées européennes du patrimoine) et de formations proposées entre autres par l'École de printemps<sup>3</sup>. Cette dernière accueille de plus en plus de participants, ce qui est moins le cas du Festival de Fontainebleau. Malgré les efforts de l'INHA, la qualité des intervenants, le renouvellement des thématiques, l'organisation de rencontres internationales et d'ateliers étudiants avec l'Institut national du patrimoine, le grand public n'est pas encore au rendez-vous de cet événement, ce qui est notamment dû au coût de la politique de communication. Une étude des publics a été menée avec le château, mais elle reste peu représentative (350 personnes interrogées).

Par ailleurs, l'institution, tout en poursuivant ces actions, a su se renouveler par de nouvelles manifestations (cycle de conférences *Trésors de Richelieu* et série de rencontres *l'Art entre les Lignes*, depuis 2021) et développe des manifestations en province (*L'argument de Rouen*, cycle de conférences *hors les murs*).

Dans le domaine de la recherche, les publications et communications ou interventions sont classées par ordre alphabétique et par année mais leur présentation dans l'annexe 3 du RAE n'est pas toujours systématique (confusion entre communications dans des colloques et devant un grand public ; entre des blogs ou des

---

<sup>1</sup> Notes d'entretiens.

<sup>2</sup> Ainsi que trois saisons de podcast, dont 120 000 écoutes depuis son lancement ; 145 503 abonnés aux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram).

<sup>3</sup> Une rencontre internationale entre doctorants et enseignants organisée chaque année par le RIFHA.



journées grand public et des revues scientifiques à comité de lecture), ce qui rend l'appréciation parfois difficile. Il n'en demeure pas moins que la recherche est très dynamique et due à 51 chercheurs. Elle résulte aussi bien de chercheurs reconnus (directeur de l'INHA, directrices des études et de la recherche, conseillers scientifiques) que de jeunes chercheurs (chargés d'études et de recherche, numériquement les plus nombreux). Ces publications prennent des formes diverses : commissariat d'exposition (5), directions d'ouvrages (6), publications d'ouvrages individuels ou en collaboration (9) mais surtout articles (301) et interventions (295). La bibliométrie globale est donc élevée et émane de l'ensemble des chercheurs. Mais si les chercheurs reconnus publient des ouvrages ou dans des revues scientifiques de rang A, les chargés d'études et de recherches publient essentiellement dans des revues grand public ou vis-à-vis d'autres jeunes chercheurs sous des formats numériques (blogs, podcast, vidéos). La production scientifique se caractérise en effet par sa pluralité de genre (de la synthèse à l'étude pointue, de l'analyse scientifique de très haut niveau à la vulgarisation).

Ces publications répondent aux intérêts de chaque chercheur. Il n'est donc pas étonnant que les thèmes en soient diversifiés (par exemple art actuel, collectionneurs d'art antique, estampe, danse). Toutes les époques de l'art et des formes artistiques peuvent être prises en compte et dépendent donc directement de l'intérêt des chercheurs. La recherche au sein de l'INHA reflète également la politique générale menée par l'institution à savoir, répondre au mieux aux questionnements sociétaux (mise en ligne du *Répertoire des acteurs du marché de l'art en France sous l'Occupation, 1940-1945* [RAMA], et ne pas avoir une vision centrée uniquement sur l'occident. L'art chinois n'est donc pas oublié de même que l'art africain (par exemple séminaire *Performativités noires : cultures visuelles, corps noirs et performances*, 2022). Cependant certaines de ces publications manquent de visibilité, notamment celles qui relèvent directement des collections de l'INHA (*Dits*, par exemple). **Le comité recommande d'allouer davantage de ressources à l'édition des publications.**

L'INHA développe également une politique d'éducation artistique et culturelle (EAC) dans la lignée de l'École de printemps en lien avec une lettre de mission donnée par le ministère de l'Éducation nationale. L'EAC joue désormais un rôle majeur dans la politique culturelle menée par l'INHA. Les actions, mises en place par un chef de projet, sont validées par un comité scientifique. Malgré l'absence notable de moyens dévolus à cette mission, l'INHA a travaillé en collaboration étroite notamment avec l'École du Louvre<sup>1</sup> pour produire deux vade-mecum respectivement destinés aux professeurs des écoles et à ceux des collèges<sup>2</sup>.

**La stratégie de l'INHA pour la Science ouverte** prend la forme d'une charte dont l'élaboration a été coordonnée par le comité de direction élargi et validée par un comité de relecture interservices (Direction générale, DER, DBD, InVisu), ce que le comité salue. Si cette charte est inscrite dans le schéma directeur des systèmes d'information et du numérique de l'établissement, elle **doit gagner en visibilité et prendre toute sa place dans la stratégie de l'établissement.**

**Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »**

## 4 / La politique éditoriale est encore à préciser, à mettre davantage au centre de l'activité institutionnelle

Ces dernières années, l'INHA a structuré sa politique d'édition au sein d'un comité éditorial, autour de trois axes : réviser et rationaliser la politique éditoriale ; développer les collections en édition propre ; et développer l'édition numérique et la publication d'ouvrages numériques. Des liens ont été retissés avec la revue *Perspective*. La revue bénéficie d'un comité scientifique et d'un comité de rédaction, dont la composition fait

---

<sup>1</sup> L'IGESR, le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse (Direction générale de l'enseignement scolaire) et le ministère de la Culture faisaient partie des comités de pilotage au même titre que l'École du Louvre.

<sup>2</sup> Un troisième est en préparation pour les lycées.

une très large part aux experts extérieurs (un seul représentant de l'INHA sur 14 membres) et à des personnalités étrangères renommées<sup>1</sup>. Cette composition très diverse a pu engendrer des discussions parfois tendues avec l'INHA autour des thématiques. La revue s'est recentrée sur des thématiques phares (historiographie, méthodologie, épistémologie) selon une ligne éditoriale qui reste encore à stabiliser, mais les relations se sont apaisées. De plus des modifications dans le graphisme, la structuration de la revue et son développement à l'international, avec une traduction en anglais des articles, viennent d'être opérés.

Sa diffusion reste limitée, même si elle est ouverte en *open edition*. Il en est de même pour les ouvrages publiés dans les collections « Dits » et « Inédits ». Au cours de la période, onze ouvrages ont été édités, d'autres ouvrages (par exemple, actes de colloques) sont également en *open access* (jamais publiés sous format papier), mais leur accès n'est pas intuitif, leur identification sur le site est peu claire. **La politique éditoriale est donc mieux structurée et plus dynamique, mais doit être encore stabilisée, plus visible.**

Par ailleurs le budget consacré au festival de l'histoire de l'art est resté constant depuis la création de ce dernier, ce qui a signifié en pratique une réduction compte tenu de son développement et de l'inflation. **Le comité recommande d'au moins stabiliser en euros constants les moyens financiers.** De plus, malgré la mise en place de bourses de mobilité pour les étudiants (de niveau master ou doctorat), le festival se heurte à la difficulté de l'accès au château (navette supprimée par la mairie entre la gare et le château) et à une politique de communication insuffisamment dotée. **Le comité recommande à l'INHA de cibler une politique de communication en direction de publics particuliers, comme les auditeurs libres de l'école du Louvre, ou de nouer un partenariat avec de grands groupes eux-mêmes associés à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD).** Cet Institut offre des formations de très haut niveau aux cadres de grandes entreprises destinés à être de futurs dirigeants, et pour lesquels l'acquisition d'une culture générale fait aussi partie des facteurs de réussite.

---

<sup>1</sup> Cf. <https://journals.openedition.org/perspective/1417>

## Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

### a) Forces

- Une politique de la recherche qui fédère et impulse des programmes, avec des axes prometteurs (décentrement de la recherche sur d'autres horizons géographiques et le décloisonnement chronologique).
- D'importants efforts, reconnus et appréciés par les intéressés, pour accueillir et professionnaliser les jeunes chercheurs à la gestion de projet ; une politique de chercheurs invités satisfaisante.

Une réintégration d'InVisu dans la politique de recherche de l'INHA.

- Des efforts réels dans la diversification des types de publications, et des relations apaisées avec la rédaction de la revue *Perspective*.
- Le soutien aux manifestations en province.
- La rédaction de vade-mecum à l'intention des enseignants dans le cadre de l'EAC.

### b) Faiblesses

- Une absence de formalisation des attendus de l'INHA vis-à-vis des chargés d'étude et de recherche et de conditions de travail pouvant fragiliser l'aboutissement de la thèse.
- Une absence d'objectif sur l'augmentation des CER issus des régions.
- Un soutien financier et une politique de communication trop faibles pour le festival d'histoire de l'art dont l'attractivité reste insuffisante malgré les efforts de l'établissement.
- Malgré l'activité avec In Visu et la charte pour la science ouverte, la politique dans ce domaine reste encore trop peu perceptible et les publications en ligne (actes de colloque) sont peu visibles.
- Un soutien limité aux publications scientifiques, avec peu d'indicateurs quant aux efforts faits dans ce domaine.

### c) Recommandations

- Maintenir, voire augmenter les efforts d'une politique de la recherche vers les régions en explorant plusieurs pistes : antennes en région, pilotage local de programmes, collaborations avec des laboratoires régionaux, etc.
- Clarifier la politique d'accueil et l'encadrement des jeunes chercheurs.
- Renforcer la politique de la science ouverte et mettre en place, dans ce domaine, un comité de pilotage avec la direction générale et les départements.
- Mettre en ligne les numéros de *Perspective* en anglais.
- Accroître l'activité d'édition et augmenter la visibilité des publications imprimées et en ligne. Structurer plus efficacement la politique, voire la stratégie éditoriale.
- Rechercher des partenaires supplémentaires pour le Festival d'histoire de l'art, prospecter de nouveaux publics potentiels (auditeurs de l'École du Louvre).
- Pérenniser les moyens des actions de diffusion de la recherche.

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus\*

\*Conformément aux modulations formulées avec l'INHA et aux spécificités de cet établissement, ce domaine porte uniquement sur la **politique de la bibliothèque et de la documentation**.

## 1 / Une organisation et des moyens renforcés pour une bibliothèque au service d'une politique ambitieuse

La bibliothèque de l'INHA met à la disposition de la recherche comme du grand public un fonds de ressources et de documentation unique au monde dans le domaine de l'art, de l'histoire de l'art et du patrimoine<sup>1</sup>. La bibliothèque et les collections documentaires sont à juste titre placées au cœur du projet stratégique de l'INHA, l'axe 2 du prochain contrat leur étant consacré. Ce positionnement se traduit par des moyens financiers et humains importants : 115 agents, des dépenses accordées à la bibliothèque et à la documentation en augmentation de 21 % sur la période évaluée, pour atteindre 4,6 M € en 2022, soit le plus gros poste de dépense de l'INHA.

Sous l'impulsion de la direction générale et des deux directeurs de département, la **co-départementalité** entre DBD et DER s'est développée, conduisant à mettre en œuvre des synergies satisfaisantes : les réunions entre directeurs sont régulières ; chaque domaine de recherche compte au moins une action de recherche en lien avec un fonds de la bibliothèque ; la plateforme « PENSE » (plateforme d'édition numérique de sources enrichies) permet la valorisation et l'exploitation des collections de la bibliothèque, dans le cadre de travaux concertés entre le DBD et le DER ; des expositions mettent en lumière les liens étroits entre les équipes et sont portées par une exploration scientifique des collections de la bibliothèque menée conjointement par les chercheurs des deux départements. **La pérennité de ces synergies reste cependant à assurer et leur lisibilité à renforcer auprès de certains personnels**, notamment les jeunes chercheurs. **Le comité recommande de mieux formaliser les missions transversales des 6 services « métiers » qui structurent le DBD**, de manière à rendre plus visibles les collaborations que ces services mènent ou sont susceptibles de mener avec les autres départements, services et missions de l'INHA<sup>2</sup>.

Le positionnement spécifique de la bibliothèque au sein de l'INHA a conduit la direction générale à choisir le conseil scientifique pour traiter des questions documentaires. Sans remettre en question ce choix stratégique, adapté aux spécificités de l'établissement, **le comité recommande la mise en place d'un conseil de la documentation qui permettrait de mieux associer les publics à l'amélioration continue des services et des collections de la bibliothèque**.

## 2 / Une politique documentaire élaborée avec la recherche, à intégrer davantage à la stratégie de l'établissement

Venant en appui à la recherche, la politique documentaire de l'INHA se fonde sur une charte très détaillée, adoptée en 2020. Construite sur une analyse maîtrisée des besoins des publics, avec la collaboration du DER et l'implication des jeunes chercheurs (le libre accès bénéficie régulièrement de leurs expertises), cette charte propose un plan de développement précis pour les collections courantes et patrimoniales.

---

<sup>1</sup> 1,7 millions de documents, dont 30 000 dessins et estampes, 750 000 photographies, 1 800 manuscrits anciens ; 180 000 millions de documents en libre accès.

<sup>2</sup> Elles n'apparaissent clairement que pour le service de l'informatique documentaire de la bibliothèque, lequel collabore efficacement avec les autres services informatiques de l'établissement, au sein du COPDOC.

Les données d'analyse des collections datent cependant de 2018 et **l'ensemble de la charte documentaire doit désormais être actualisé**, selon une méthodologie et un calendrier qui restent à établir. L'attention particulière portée aux nouveaux objets de recherche en histoire de l'art devra être maintenue, de nouveaux supports (tels que les livres numériques) y seront inclus. Ce réexamen devra aussi permettre de repenser la politique documentaire afin de mieux l'adapter aux axes et à la stratégie de développement de l'INHA.

Une concertation sur les politiques d'acquisition s'est mise en place avec les autres établissements du site Richelieu, BnF et École nationale des chartes, et avec les collections d'excellence identifiées par le GIS Collex Persée (Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg, bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne), dont la bibliothèque de l'INHA est bibliothèque associée. L'évolution du dispositif Collex Persée et de ses modes de financement devrait entraîner la perte d'une subvention importante pour la bibliothèque : ceci nécessite une réflexion sur les compensations qui pourraient être accordées à cette bibliothèque au vu des collections et services nationaux qu'elle propose.

**La collecte des archives** des historiens de l'art a récemment pris la forme de courriers d'incitation à déposer leurs archives à l'INHA. **Cette politique devra être développée** et donner lieu au renforcement par la bibliothèque de ses relations avec les chercheurs susceptibles de déposer. La bibliothèque devra, pour ce faire, s'appuyer davantage sur les réseaux d'influence de l'INHA.

L'INHA apporte un soutien marqué et apprécié aux Archives de la critique d'art (ACA), dont les collections documentaires sont sa propriété depuis 2018 et sont intégrées à sa charte documentaire. La situation des ACA reste cependant fragile : le statut de GIS réunissant l'INHA, l'université de Rennes 2 et l'Association internationale des critiques d'art (AICA) est daté ; les ACA ont perdu un financement important de la part de la région Bretagne, ce qui limite leurs capacités d'acquisition. **Le comité recommande de prendre des décisions rapides pour assurer le fonctionnement des ACA et de renforcer les mutualisations et les outils documentaires avec la bibliothèque de l'INHA.**

### 3 / Des services sur place et à distance de haut niveau, à inscrire dans une véritable démarche qualité

Installée depuis fin 2016 dans la salle Labrouste du site Richelieu, la bibliothèque de l'INHA a subi, d'une part, les effets de la crise sanitaire, d'autre part, la fin des chantiers menés par la BnF dans ces espaces. L'INHA n'a pu récupérer les siens dans leur intégralité qu'en septembre 2022, ce qui réduit la période sur laquelle une évaluation du fonctionnement complet de la nouvelle bibliothèque peut être réalisée. Cependant, les données de fréquentation sont comparables, en 2023, à ce qu'elles étaient en 2019 (102 296 entrées en 2023 contre 119 232 en 2019). La bibliothèque, qui compte 12 940 lecteurs inscrits, propose désormais 435 places dans des espaces prestigieux et les publics font part de leur grande satisfaction quant à la qualité des espaces et services offerts, sur place et à distance (accueil et orientation, cycle de formation, prêt entre bibliothèques, service questions/réponses à distance).

L'accessibilité des services de la bibliothèque aux personnes en situation de handicap a progressé en 2023, grâce à l'acquisition de matériels. Une refonte du site web et du portail documentaire est en préparation. **L'accueil des publics à distance pourrait être notablement amélioré, à la condition de pouvoir dématérialiser la procédure d'inscription à la bibliothèque** : ceci suppose que la BnF accepte d'engager la réflexion puisque la carte d'accès est commune aux deux établissements. La bibliothèque dialogue avec les jeunes chercheurs lors des dispositifs d'accueil et de formation qu'elle leur propose et rencontre ses publics, notamment lors des Assises de l'histoire de l'art. Cependant, il manque un affichage des engagements et indicateurs Service public+ et le comité recommande que **les échanges et enquêtes auprès des publics soient davantage formalisés**, à travers une véritable démarche qualité.

Durant la période évaluée, des chantiers importants ont été menés en matière de signalement, dans les catalogues nationaux SUDOC et Calames, des collections courantes comme patrimoniales. Un outil de découverte a été développé. La bibliothèque numérique (34 419 documents, plus d'un million d'images sous licence ouverte), désormais alimentée par une chaîne de numérisation performante, constitue un apport indéniable aux humanités numériques et à la recherche ; elle permet également l'accès du grand public à ces collections. La bibliothèque prend part à la Plateforme d'édition numérique de sources enrichies (PENSE),

copilotée par le Service numérique de la recherche. L'intégration au catalogue des collections de la Bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMN) — chantier majeur — doit se poursuivre, par le traitement de 90 000 catalogues de vente dont certains sont des *unica*<sup>1</sup>, en s'appuyant sur un marché de catalogage rétrospectif.

**Le comité préconise également de mieux signaler les publications en accès ouvert de l'INHA dans le catalogue de la bibliothèque** : plus généralement, si la bibliothèque a été associée à la définition de la charte Science ouverte, **sa contribution à la mise en œuvre de cette charte reste à renforcer.**

## 4 / Un rayonnement national assuré, une politique internationale à conforter

Par ses collections, les services qu'elle propose et les projets auxquels elle prend part, la bibliothèque de l'INHA s'est imposée comme tête de réseau des bibliothèques d'art et d'histoire de l'art et du patrimoine en France. Elle a travaillé à la structuration du réseau BibArt (processus de conventionnement en cours, avec 130 établissements et 300 professionnels) et à l'élaboration d'outils partagés (portail, annuaire des membres, recherche cartographique, services). Les rencontres organisées permettent au réseau d'échanger des informations à caractère professionnel. Étant donné le rôle moteur que joue la bibliothèque de l'INHA, **le comité estime qu'elle serait légitime à piloter un plan national de conservation partagé des périodiques (PCPP).**

Sur le plan international, la bibliothèque est bien identifiée. Elle contribue aux grandes associations généralistes dans le domaine des bibliothèques et de la documentation (LIBER<sup>2</sup>, section des bibliothèques d'art de l'IFLA<sup>3</sup>) et à deux projets internationaux d'envergure : Pharos (International consortium of photo archives) et OpenBibArt, en partenariat avec le *Getty Research Institute* et l'INIST-CNRS. Un renforcement de ce positionnement international semble d'ores et déjà prévu : **le comité recommande à l'établissement de mieux définir la manière dont il entend impliquer et valoriser sa bibliothèque et ses ressources documentaires à l'international.** L'implication de la bibliothèque dans cette stratégie internationale gagnerait également à être discutée dans une instance telle qu'**un conseil documentaire associant des professionnels (chercheurs, bibliothécaires) étrangers.**

---

<sup>1</sup> Livres dont un seul exemplaire est répertorié.

<sup>2</sup> Ligue européenne des bibliothèques de recherche.

<sup>3</sup> International Federation of Library Associations and Institutions.

## Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

### a) Forces

- Un positionnement central de la bibliothèque, conforme au projet initial de l'INHA.
- Une ouverture parachevée en 2022 de la bibliothèque dans ses espaces définitifs du site Richelieu.
- Une fréquentation en salle retrouvée en 2023 par rapport à 2019.
- Un renforcement réussi des actions de co-départementalité et des recherches de synergies entre le DBD et le DER.
- Des espaces, outils et services documentaires appréciés des usagers.
- Une contribution à des projets développés avec le DER, comme la plateforme PENSE.

### b) Faiblesses

- Une intégration inachevée des collections de la Bibliothèque centrale des musées nationaux.
- Une perte possible de moyens du fait de l'arrêt des financements de Collex Persée.
- Une charte documentaire dont les données datent de 2018 et dont la mise en œuvre semble en décalage avec les priorités portées par la gouvernance de l'Institut.
- Des archives des historiens d'art encore peu collectées.
- Une situation fragile des Archives de la critique d'art, dont les collections sont propriétés de l'INHA.
- Une stratégie internationale peu lisible pour la bibliothèque.

### c) Recommandations

- Réviser la charte documentaire de 2020, en intégrant davantage les axes de développement de l'INHA.
- Améliorer la collecte des archives des historiens de l'art, en s'appuyant davantage sur les réseaux d'influence de l'INHA.
- Associer les usagers à un processus d'amélioration continue de la politique de services de la bibliothèque.
- Formaliser l'implication de la bibliothèque dans la stratégie internationale de l'INHA.
- Formaliser l'implication de la bibliothèque dans la charte Science ouverte de l'INHA.
- Mettre en place un conseil de la documentation.

# Table des matières

<b>Avis du comité</b> .....	<b>3</b>
1 / Forces principales .....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	3
3 / Recommandations principales.....	4
<b>Présentation de l'établissement</b> .....	<b>5</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en août 2018) .....	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	6
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....	<b>8</b>
1 / Un institut à l'identité unique, utile pour son milieu .....	8
2 / Des stratégies réfléchies et efficaces, mais certaines difficultés persistent dans les collaborations nationales, internationales et les publications .....	9
3 / Des partenariats variés et dynamiques, à développer davantage, surtout en région	10
4 / Une démocratie interne appréciée, qui gagnerait à mieux associer les jeunes chercheurs ; une bonne reprise en main du fonctionnement administratif général.....	11
5 / Une réelle préoccupation de qualité dans le pilotage global de l'établissement, dans l'attente d'une cartographie globale des risques .....	13
6 / Un pilotage budgétaire de qualité, malgré une application de gestion financière peu adaptée.....	14
7 / Une politique des ressources humaines transparente et appréciée, malgré sa complexité.....	15
8 / Une politique immobilière valorisant un remarquable patrimoine immobilier partagé et géré à la satisfaction générale des partenaires publics.....	17
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	19
<b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b> .....	<b>20</b>
1 / Une politique de la recherche fédératrice et complémentaire au paysage national, dont les liens avec les régions doivent être encore renforcés .....	20
2 / Une recherche bien soutenue, bien que l'encadrement des jeunes chercheurs et le volet régional restent à développer.....	22
3 / Une politique d'ouverture satisfaisante vers le grand public et vers les questions sociétales actuelles, mais dont la visibilité pourrait être améliorée .....	23
4 / La politique éditoriale est encore à préciser, à mettre davantage au centre de l'activité institutionnelle .....	24
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	26



<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus* .....</b>	<b>27</b>
1 / Une organisation et des moyens renforcés pour une bibliothèque au service d'une politique ambitieuse.....	27
2 / Une politique documentaire élaborée avec la recherche, à intégrer davantage à la stratégie de l'établissement.....	27
3 / Des services sur place et à distance de haut niveau, à inscrire dans une véritable démarche qualité .....	28
4 / Un rayonnement national assuré, une politique internationale à conforter .....	29
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	30
<b>Table des matières .....</b>	<b>31</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>33</b>
<b>Observations du directeur général de l'Institut national d'histoire de l'art .....</b>	<b>35</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>37</b>

# Liste des sigles

## A

AAP	Appel à projets
ACA	Archives de la critique d'art
AICA	Association internationale des critiques d'art
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BnF	Bibliothèque nationale de France

## C

CA	Conseil d'administration
CER	Chargé d'études et de recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CS	Conseiller scientifique
CSA	Comité social d'administration

## D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DBD	Département de la Bibliothèque et de la documentation
DD&RSE	Développement durable et responsabilité sociétale et environnementale
DER	Département des Études et de la Recherche
DGS	Direction générale des services
DRAC	Direction régionale des Affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels

## E

EAC	Éducation artistique et culturelle
ED	École doctorale
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

## G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

## H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

INHA Institut national d'histoire de l'art  
INSEAD Institut européen d'administration des affaires

## M

MC Ministère de la Culture  
MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RH Ressources humaines  
Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel  
RIHA *International Association of Research Institutes in the History of Art*  
RSE Responsabilité sociétale et environnementale

## S

SDRH Schéma directeur des ressources humaines  
SDSI Schéma directeur des systèmes d'information  
Shon Surface hors œuvre nette  
SI Système d'information  
SMT Service des moyens techniques  
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
SRH Service des ressources humaines  
SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

## U

UAR Unité d'appui et de recherche  
UR Unité de recherche

# Observations du directeur général de l'Institut national d'histoire de l'art :

institut national d'histoire de l'art



Le directeur général

à

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de  
l'enseignement supérieur  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

Paris, le 14 juin 2024

Objet : réponse de l'INHA sur le rapport d'évaluation de l'établissement

Réf. : PG/2024-122

Monsieur le Président,

Je vous remercie pour la transmission du rapport d'évaluation de l'INHA, dont j'ai pris connaissance avec grand intérêt, et je vous prie de trouver ci-dessous les observations de l'établissement en réponse à ce rapport d'évaluation.

Les forces de l'établissement relevées dans le rapport sont le résultat d'un investissement soutenu des équipes de l'INHA autour de la mise en œuvre du projet d'établissement, tant pour ce qui est de la politique de la recherche que de la bibliothèque. Après plus de vingt années d'existence, l'Institut a trouvé sa place au sein du champ de l'histoire de l'art et son rôle fédérateur est désormais reconnu. Les principes de subsidiarité, de complémentarité et d'ouverture aux enjeux de société au cœur de la politique de recherche et la mise à disposition des chercheurs et des professionnels de ressources documentaires de premier plan, tant par l'offre numérique et les éditions que par l'accueil au sein de la plus grande bibliothèque en histoire de l'art au monde, ont permis de légitimer le rôle de l'INHA auprès de ses partenaires, au niveau national, européen et international.

La révision des dispositions statutaires applicables à l'INHA, relevant d'un décret en Conseil d'État, désormais inscrites aux articles R.351-1 à R.351-20 du code de la recherche, est un travail de longue haleine qui devrait aboutir prochainement. Pilotée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, elle est le fruit d'un travail de l'établissement avec ses deux ministères de tutelle, enseignement supérieur et recherche et culture. Elle répond à l'objectif de moderniser les dispositions statutaires applicables à l'INHA en tenant compte d'une part de l'évolution du cadre dans lequel l'établissement exerce ses missions, qui portent notamment sur l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche et sur les conditions de conduite de la recherche par les chercheurs, et d'autre part, de l'évolution des missions qui lui ont été confiées au fil des ans par nos ministères de tutelle et du fait des échanges avec l'ensemble de nos partenaires, tant du côté de l'enseignement supérieur et de la recherche que de la culture. Les modifications apportées aux dispositions statutaires porteront sur les missions de l'établissement, la gouvernance (composition et missions du conseil d'administration et du conseil scientifique) et les dispositions relatives à l'exercice des activités scientifiques et pédagogiques de l'établissement, aujourd'hui trop rigides et sources de difficultés de recrutement et de gestion.

L'ouverture de l'institut aux chercheuses et chercheurs en région est une préoccupation forte, ancrée dans la stratégie de recrutement et de soutien à la recherche menée depuis plusieurs années. Elle a porté ses fruits ces dernières années avec le recrutement d'une part importante de personnels scientifiques en provenance d'établissements non parisiens, tant du côté des enseignants chercheurs que des conservateurs du patrimoine, à la direction du département des études et de la recherche et aussi bien pour les postes de conseiller scientifique que de pensionnaires. L'INHA intègre également cette dimension dans sa politique de soutien à la recherche, avec la création du dispositif de la « Carte Blanche en région » qui soutient des projets de recherche développés en région et la poursuite du dispositif « professionnels des musées territoriaux invités à l'INHA » qui permet chaque année à quatre professionnels de faire un séjour de recherche à l'INHA. Concernant les doctorants

contractuels, la part des candidats inscrits en région est en progression (27 % en 2021, 28 % en 2022, 32 % en 2023), même si elle reste minoritaire dans les candidatures. La proposition de lauréats pour la promotion entrée en contrat doctoral en 2023 est quant à elle d'un tiers.

Concernant la production, la communication et la distribution des publications scientifiques, l'investissement de l'établissement est déjà très soutenu et cette dimension est au cœur de la conduite de la politique de recherche, afin d'assurer la dissémination de ses résultats. Tous les programmes scientifiques aboutissent à des bases de données en ligne (sur Agorha ou Pense) et/ou des publications scientifiques en ligne (Open Edition) ou en édition papier (en co-éditions avec des éditeurs assurant une large distribution nationale et internationale). Plus de moyens permettraient bien entendu un travail plus aisé.

Concernant l'accueil et l'encadrement des jeunes chercheurs, l'établissement offre des conditions d'accueil permettant aux doctorants de poursuivre leur travail de thèse, dans des conditions scientifiques et matérielles de qualité, de construire une expérience professionnelle par la participation aux projets de recherche menés par les équipes de l'INHA et de bénéficier d'une formation à la recherche, avec un cycle de dix formations mensuelles co-construit avec eux, autour du travail de thèse et de l'insertion professionnelle. L'établissement a fait évoluer en 2024 la charte des chargés d'études et de recherches, qui datait de 2019, désormais intitulée « charte des doctorantes et doctorants contractuels et des chargé(e)s d'études et de recherche », afin de clarifier les dispositions relatives au statut, à la rémunération et au temps de travail. La participation des doctorantes et doctorants contractuels et chargé(e)s d'études et de recherche à la gouvernance de l'établissement se traduit par leur présence au sein des représentants élus du personnel, au sein du collège des personnels exerçant des fonctions scientifiques relevant des activités de recherche, aussi bien au conseil scientifique qu'au conseil d'administration. Ils sont conviés à l'ensemble des réunions collégiales du département des études et de la recherche, pour leur permettre de participer au suivi de la politique de la recherche et d'être informés, comme l'ensemble des personnels scientifiques, des décisions prises au sein de l'établissement en matière de politique de recherche.

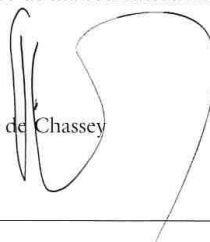
La charte documentaire, qui date de 2020, reste aujourd'hui un outil à jour, opérationnel pour guider les activités d'entrées de collections du département de la bibliothèque et de la documentation. Une actualisation de la charte documentaire est envisagée à moyen terme pour intégrer notamment la formalisation de la politique de numérisation, qui va croissant, et celle de la constitution des collections des archives de la critique d'art (ACA).

Enfin, le festival de l'histoire de l'art, manifestation unique en son genre et temps fort de l'année pour le champ de l'histoire de l'art, fait l'objet chaque année, tant de la part des équipes de l'INHA que des équipes du château de Fontainebleau, d'une recherche active de partenaires, au niveau local, national et dans le pays invité. La programmation scientifique et culturelle et la stratégie de communication intègrent la préoccupation d'élargir les publics et de concilier la volonté d'avoir une manifestation qui s'adresse aussi bien aux historiens et aux historiennes de l'art qu'au grand public. Les deux établissements organisateurs portent une demande de rehaussement du budget dédié à la communication, financé par le ministère de la culture, stable depuis plusieurs années, afin de pouvoir renforcer la stratégie de communication pour prospecter de nouveaux publics. Le festival suscite également un réel intérêt de la part du ministère de l'enseignement supérieur, mais celui-ci ne participe néanmoins pas au financement de cet événement. Les moyens constants alloués à l'organisation du festival ces dernières années, avec des subventions stables, rendent donc la recherche de partenaires indispensable pour construire une programmation ambitieuse et ouverte à tous les publics.

Nous avons pris bonne note de l'ensemble des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation et remercions les membres du comité pour leur investissement personnel au service de missions communes.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée,

Éric de Chasse



# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Institut national d'histoire de l'art a eu lieu du 23 au 24 janvier 2024. Le comité était présidé par **M. Itay Sapir**, professeur en histoire de l'art et directeur du département d'Histoire de l'art à l'Université du Québec à Montréal.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Chloé Bour**, docteure en sociologie, chargée de développement, coordination et communication à La Fédération des festivals de musiques classiques de Bretagne (FFMCB) ;
- **Mme Maryse Dupont-Darnaudguilhem**, ancienne Secrétaire générale adjointe du rectorat de Versailles ;
- **Mme Nathalie Marcerou-Ramel**, conservatrice générale des bibliothèques, directrice de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques ;
- **Mme Hélène Rousteau-Chambon**, professeure en histoire de l'art moderne et membre du conseil d'administration de l'université de Nantes.

**Jean de Saint Guilhem**, conseiller scientifique, et **Alexey Lukashkin**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T.33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)



[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)



[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

