

Institut
national
d'histoire
de l'art



PROJET SCIENTIFIQUE ET STRATÉGIQUE 2019-2023



Institut national d'histoire de l'art

2 rue Vivienne, 75002 Paris

Tél.: +33 (0) 1 47 03 89 00/86 04

Fax: +33 (0) 1 47 03 86 36

Courriel: inha@inha.fr

SOMMAIRE

Un projet stratégique issu d'un long processus participatif de réflexion scientifique et stratégique	3
AXES STRATÉGIQUES	5
Axe stratégique 1 : Faire de l'INHA le porte-drapeau de l'histoire de l'art et du patrimoine en France	6
Axe stratégique 2 : Conforter le rôle de l'INHA comme centre de ressources à vocation nationale	15
Axe stratégique 3 : Élargir le rayonnement international de l'INHA	20
Axe stratégique 4 : Renforcer la synergie des programmes et des activités de l'INHA à l'heure de l'installation de la nouvelle bibliothèque dans la salle Labrouste	24
Axe stratégique 5 : Mettre pleinement l'INHA au service de tous les historiens de l'art et du patrimoine, notamment des chercheurs présents dans les institutions partenaires	27
Axe stratégique 6 : Assurer une collaboration harmonieuse avec les institutions présentes sur les deux sites de l'INHA	30
Axe stratégique 7 : Consolider le fonctionnement administratif, RH et budgétaire de l'institut	32

Un projet stratégique issu d'un long processus participatif de réflexion scientifique et stratégique

La réflexion conduisant au projet stratégique 2019-2023 de l'Institut national d'histoire de l'art a été lancée à l'automne 2016 au moyen d'une large concertation interne organisée de septembre à novembre 2016 autour de 7 axes stratégiques déclinés en 40 questions discutées au cours de 22 groupes de travail ouverts à tous les personnels de l'INHA, sans distinction de statut.

Cette réflexion initiale a débouché sur le pré-projet scientifique de l'INHA regroupant les 5 axes concernant plus précisément le positionnement scientifique de l'Institut, présenté aux différentes instances de l'établissement en novembre 2016 et adopté à l'unanimité par le conseil scientifique.

Les deux autres axes de réflexion concernant notamment le pilotage et la gouvernance, qui n'ont pas été intégrés au pré-projet scientifique ont néanmoins servi de cadre au dialogue stratégique interne dans ces deux domaines.

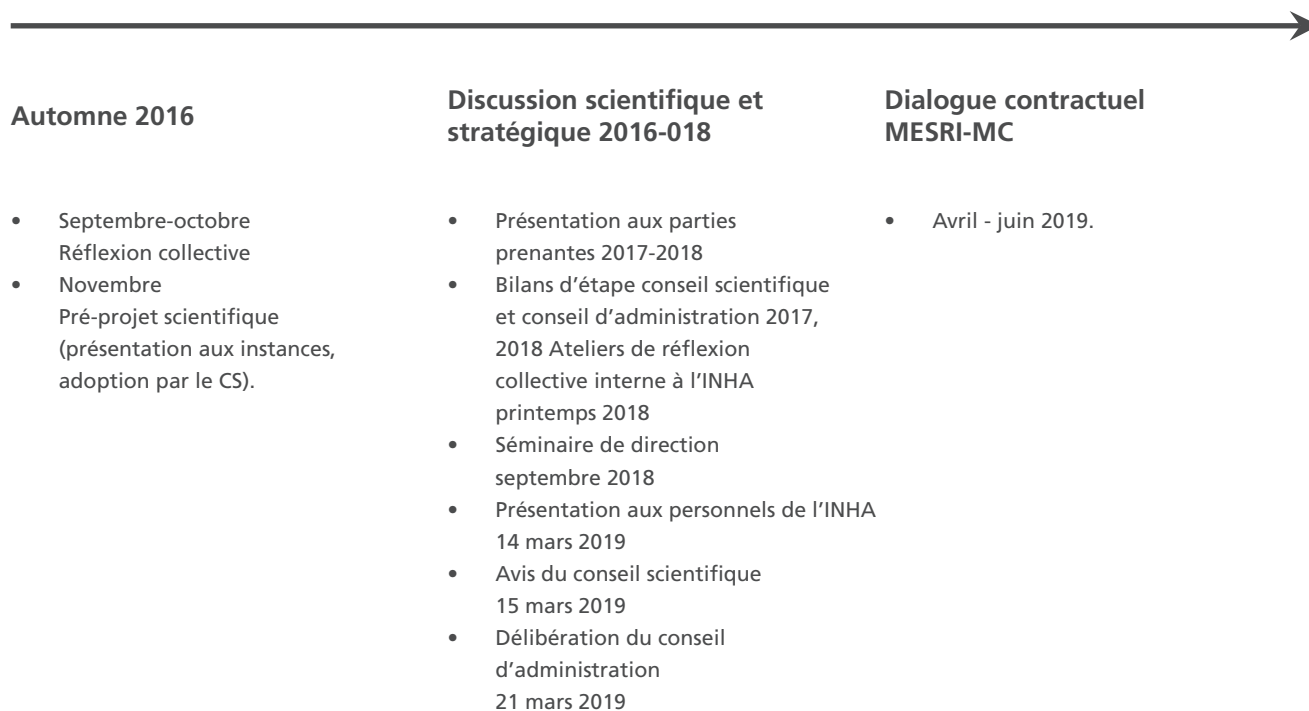
Les parties prenantes de l'histoire de l'art en France et au niveau international (en particulier les partenaires de l'INHA) ont également été consultées tout au long des années 2017 et 2018, notamment dans le cadre des Assises mobiles de l'histoire de l'art qui se sont déroulées dans chaque capitale de région du territoire nationale, dans celui de présentations-discussions aux conseils scientifiques du Musée du Louvre et de la BnF, ainsi qu'aux assemblées générales des associations professionnelles de l'histoire de l'art en France (APAHUAU et CFHA) et aux équipes de direction des principaux partenaires de l'INHA à l'étranger (Getty Research Institute, Clark Institute, Courtauld, etc.).

Par ailleurs des ateliers internes de réflexion sur le projet scientifique et stratégique ont été mis en place au printemps 2018. L'objectif était de permettre à l'ensemble des agents de l'établissement, sans distinction de grade ou de statut, de s'approprier la réflexion et d'y contribuer. Ainsi, les 209 agents de l'INHA ont été répartis en 13 groupes représentatifs qui ont échangé chacun pendant une demi-journée avec un taux de participation aux ateliers de 69 %. Les résultats ont fait l'objet d'un rapport exhaustif de plus de 80 pages, diffusé à l'interne à l'ensemble des agents. Une part importante des actions a connu un début de réalisation depuis l'adoption du pré-projet scientifique en novembre 2016, certaines sous-actions ayant même été entièrement réalisées.

Enfin, un séminaire de l'équipe de direction organisé le 5 et 6 septembre 2018 à Avignon a permis de compléter les orientations stratégiques.

Ce projet servira de base au dialogue contractuel de la vague D avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, en concertation avec le ministère de la Culture. Le calendrier et les modalités de ce dialogue ont été fixées en janvier 2019. Le contrat d'établissement sera arrêté à l'issue de ce dialogue.

Vue d'ensemble du processus stratégique



Axes stratégiques

AXE STRATÉGIQUE 1 : FAIRE DE L'INHA LE PORTE-DRAPEAU DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE EN FRANCE

Institution nationale de référence en histoire de l'art et du patrimoine, l'INHA participe depuis sa création à la valorisation de cette discipline et de sa spécificité, ainsi qu'à la meilleure connaissance des enjeux portés par celle-ci auprès d'un large public. Elle le fait d'une part à travers la visibilité de toutes ses activités, mais aussi à travers des actions spécifiques.

OBJETS ET SUJETS DE LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE DE L'INHA : LE VISUEL D'UN POINT DE VUE HISTORIQUE

Fidèle à sa mission fédératrice, l'INHA ne saurait limiter de manière définitive son sujet et ses objets, dans la mesure où les historiens de l'art et du patrimoine ne cessent de faire évoluer ces derniers. Il importe cependant de mieux définir les objets et les sujets de l'INHA, qui échappent largement au public non spécialisé, tandis que la spécificité de l'histoire de l'art et du patrimoine fait l'objet de débats intenses chez ceux qui en sont les praticiens, sous peine de laisser subsister une vision brouillée de l'établissement et de la discipline dans le champ institutionnel et dans la perception générale. L'INHA doit ainsi affirmer qu'il promeut et fédère la recherche en histoire de l'art et du patrimoine, c'est-à-dire l'étude de tous les types d'images et d'objets qui comportent une dimension visuelle, en replaçant ceux-ci dans une série et un contexte historique. Cette étude s'enrichit d'une part de la prise en compte des éventuelles dimensions non-visuelles de ces images et objets, d'autre part de méthodes non-historiques de compréhension, en recourant notamment aux apports de l'anthropologie, de l'esthétique, de l'analyse matérielle, etc.

RENOUVELER LES OCCASIONS D'INTERDISCIPLINARITÉ SCIENTIFIQUE

L'INHA a été fondé et s'est développé en vue de constituer une fédération des deux têtes de l'histoire de l'art et du patrimoine, l'université et le musée, dont les rapports demeurent particulièrement antagonistes en France. C'est dire que l'organisation de la recherche est encore orientée par ce souci interne à la discipline, ce qui empêche peut-être que l'établissement soit perçu dans une perspective interdisciplinaire. Pourtant l'histoire de l'art et du patrimoine s'est nourrie depuis son origine d'un principe d'interdisciplinarité établissant des liens féconds avec l'anthropologie, l'archéologie, la philosophie, les études littéraires, la sociologie, la théologie, les études de civilisation, etc.

Sans multiplier les champs méthodologiques périphériques ou connexes, l'INHA doit permettre de faire reconnaître l'expertise des historiens de l'art et du patrimoine par les autres disciplines et se positionner comme référent sur la question interdisciplinaire en Sciences humaines et sociales. Il doit relayer ce que l'histoire de l'art apporte aux autres disciplines et non seulement ce qu'elle doit aux autres disciplines. La bibliothèque, qui a mis en libre accès de nombreux ouvrages relevant des disciplines connexes à l'histoire de l'art et du patrimoine (histoire, philosophie et littérature en particulier), sera le lieu principal de cet apport en concentrant les instruments d'une réflexion sur l'image, les arts et le patrimoine, ouverts aux investigations des chercheurs de toutes disciplines, qui sauront pouvoir y trouver ce dont ils auront besoin dans ce domaine. Sa politique d'acquisition devra prendre en compte les attentes de ces chercheurs, parfois différentes de celles des historiens de l'art et du patrimoine spécialisés.

L'INHA doit mettre en place de façon plus volontariste des actions en direction des autres disciplines de la recherche et du savoir, y compris dans les sciences dites « dures ». Ces actions doivent prendre acte des forces de l'histoire de l'art et du patrimoine – et de sa valeur, à ses origines, de modèle à cet égard – plutôt que se placer dans la perspective de sa dissolution disciplinaire, tout en s'enrichissant des outils que les sciences inventent pour l'histoire de l'art et du patrimoine. Dans le contexte assez peu pluridisciplinaire de la pratique de l'histoire de l'art et du patrimoine en France, l'INHA peut jouer un rôle de formation en organisant des rencontres entre chercheurs des différentes disciplines, soit sous forme de conférences dialogiques, soit sous forme de séminaires, soit sous forme de publications : il doit mettre en avant une histoire de l'art et du patrimoine réflexive et non seulement porter la réflexion sur la discipline.

L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE AU CROISEMENT DE L'HISTOIRE DES ARTS

La place de l'histoire des arts au sein de l'INHA a fortement varié au cours de son histoire, pourtant courte. Le regroupement, sur le site Richelieu, des bibliothèques spécialisées de la BnF, doit être l'occasion de repenser cette place, à partir d'un principe de voisinage. Il suggère l'inopportunité pour l'INHA de mener spécifiquement des recherches dans les domaines du cinéma, de l'histoire de la musique ou des arts du spectacle mais indique l'opportunité de mettre en valeur une histoire des arts visuels et du patrimoine entrant en dialogue avec les autres disciplines artistiques.

RENFORCER LA PRÉSENCE DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE TRANSNATIONAUX ET NON-OCCIDENTAUX

Ne se limitant donc pas aux images et aux objets relevant explicitement du champ des arts, l'INHA en fait cependant son domaine privilégié d'étude, de documentation et de conservation. Si la discipline de l'histoire de l'art et du patrimoine telle qu'elle est pratiquée à l'INHA renvoie majoritairement aux catégories et aux canons occidentaux, du fait de la situation historico-géographique de l'établissement, et par là à une appréhension privilégiant les contextes nationaux, il importe d'élargir de façon significative les aires culturelles où celui-ci applique son attention, afin de tenir un rôle actif dans le monde globalisé qui se dessine, et ce d'autant plus que l'enseignement de l'histoire de l'art et du patrimoine en France (à la différence de la longue tradition d'attention portée par les musées aux domaines extra-occidentaux) est encore largement eurocentré.

Les politiques d'enrichissement de la bibliothèque, les études menées par le domaine « Art et architecture dans la mondialisation » et le champ d'expertise couverte par l'équipe InVisu permettaient seules à l'INHA de jouer son rôle sur ces questions jusqu'alors : c'est désormais une dimension plus largement prise en compte par l'ensemble des actions de l'INHA.

Pour ne pas multiplier les domaines d'étude ou les rassembler artificiellement sous des chapeaux communs mal adaptés aux spécificités culturelles et linguistiques qu'ils requièrent, l'INHA peut exercer un rôle novateur et fédérateur en privilégiant les objets d'étude transnationaux et la recherche sur les échanges interculturels, en devenant le lieu d'une histoire connectée de l'art et du patrimoine qui peine à émerger en France mais qui s'impose peu à peu internationalement.

UNE STRUCTURATION DES ÉTUDES ET DE LA RECHERCHE PAR DOMAINES RATIONALISÉE

La structuration du Département des études et de la recherche doit permettre une telle orientation. L'INHA a repensé la structuration de ses activités de recherche en huit domaines. Quatre domaines couvrent désormais l'ensemble du champ chronologique (Histoire de l'art antique et de l'archéologie, Histoire de l'art du IV^e au XVe siècle, Histoire de l'art du XIV^e au XIX^e siècle, Histoire de l'art du XVIII^e au XXI^e siècle), avec un chevauchement chronologique visant à signaler la dimension problématique de tout bornage chronologique et à rendre possibles les changements de perspective temporelle sur des objets ou des périodes similaires. Les quatre autres domaines répondent à une structuration thématique, qui est venue remplacer une structure laissant de côté des pans entiers de l'histoire de l'art et singularisant certains objets au détriment d'autres : Histoire de l'art mondialisée ; Histoire et théorie de l'histoire de l'art et du patrimoine ; Histoire des collections, histoire des institutions artistiques et culturelles, économie de l'art ; Histoire des techniques et des disciplines artistiques. Il faut noter que cette structuration permet aux études portant sur l'architecture, sur les arts décoratifs, le design, les arts de la mode, les métiers d'art, etc., de trouver une place pérenne et lisible dans les programmes de l'INHA, en s'inscrivant dans l'un des quatre domaines chronologiques ou bien, lorsqu'ils sont envisagés sur la longue durée, dans l'un des quatre domaines thématiques.

PORTER UNE VISION INNOVANTE DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE

Il importe que l'INHA, par fidélité à sa mission nationale et internationale, porte une vision innovante de la discipline, ambitieuse intellectuellement. En veillant au respect du principe de subsidiarité, qui n'est pas une faiblesse mais une force de son projet, l'INHA doit se positionner comme le laboratoire des laboratoires en histoire de l'art et du patrimoine en France. Il doit être le lieu privilégié de la réflexivité de la discipline, en mettant l'accent dans ses programmes sur un questionnement critique sur la discipline et ses objets qui varient dans le temps, non pas en portant seul ce questionnement mais en invitant les acteurs de l'histoire de l'art et du patrimoine à partager à l'INHA (et au Festival de l'Histoire de l'art, manifestation co-organisée avec l'établissement public du Château de Fontainebleau et placée sous l'égide du ministère de la Culture, dont il assure la direction scientifique) leurs approches et à comparer leurs méthodes.

Les projets liés à l'établissement de grands corpus singularisent l'INHA et constituent l'un des axes privilégiés de son approche innovante de l'histoire de l'art et du patrimoine, dans une perspective de service mettant à disposition de tous des ressources utiles. La notion de ressources doit s'entendre dans une acception large, afin que la production de ressources n'en vienne pas à constituer une contrainte ou un frein à l'élaboration de nouveaux objets d'étude et de champs de connaissance : elle doit en particulier inclure le travail de bibliographie et d'historiographie, sur le fondement d'une collaboration entre les deux départements de l'INHA. Appuyés sur les ressources de la bibliothèque mais ne s'y limitant pas, ces projets doivent partir de besoins bien identifiés et partagés. Dans ce contexte, l'histoire de l'art digitale et sa participation aux humanités numérique sont des outils privilégiés qui irriguent profondément les programmes de l'INHA et garantissent leur utilité pour l'ensemble des historiens de l'art et du patrimoine. Elles doivent notamment donner les moyens d'une politique modèle et innovante à l'échelle nationale en matière des usages et des droits de l'image.

L'INHA, OUTIL DE DIFFUSION DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE EN FRANCE

Pour le public non spécialisé, l'histoire de l'art et du patrimoine demeure un domaine mal identifié, spontanément associé à une certaine forme d'entre-soi social. L'INHA, grâce à sa vocation nationale et publique, grâce aussi à la visibilité que lui donnent son installation au cœur du Paris historique, le caractère exceptionnel de sa bibliothèque et son riche site internet, est le meilleur outil pour réformer cette perception.

Pour ce qui concerne les publications de l'INHA, celles-ci doivent s'inscrire dans une véritable politique éditoriale, qui tienne compte de l'évolution particulièrement préoccupante de l'édition dans le domaine de l'histoire de l'art et du patrimoine, qui rendent difficilement accessibles les recherches ambitieuses aussi bien que la diffusion de textes de qualité à destination du grand public. La politique éditoriale est conduite par un comité éditorial, associant la personne en charge des éditions, les départements de l'INHA, la direction générale, le conseil scientifique de l'établissement, et une personnalité qualifiée, privilégiant l'édition multi-supports et l'identité visuelle globale des collections. Ce comité éditorial fixe un programme et un calendrier des publications.

Alors que l'histoire des arts a fait son entrée dans les programmes scolaires et que l'éducation artistique et culturelle s'est affirmée comme l'une des priorités des politiques publiques, l'INHA doit jouer un rôle central dans ce domaine crucial pour l'ensemble de notre société, au-delà de l'organisation de l'École de printemps d'histoire des arts dans le cadre du Festival. L'INHA doit être le partenaire naturel du ministère de l'Éducation nationale pour les enseignements d'histoire de l'art et du patrimoine, que ceux-ci se déroulent au sein de l'histoire des arts, des enseignements pluridisciplinaires (EPI) ou de l'éducation artistique et culturelle, à tous les niveaux de l'enseignement scolaire, d'autant plus qu'il relève à la fois du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et du ministère de la Culture, ce qui en fait pour ainsi dire un opérateur privilégié. L'INHA peut proposer dans ce cadre des instruments destinés à la formation initiale ou continue, opérant par glissement métalinguistique de l'érudition complexe vers un langage simplifié mais non réducteur.

POUR UNE HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE EN PRISE AVEC LA SOCIÉTÉ

L'INHA doit favoriser le rôle sociétal et citoyen de l'histoire de l'art et du patrimoine, sa capacité à rendre les citoyens libres par rapport au caractère prescriptif des images et du patrimoine, à leur permettre de sortir de la fascination qu'ils exercent en en comprenant les raisons. Il doit donner à nos contemporains les moyens de devenir des acteurs et pas simplement des consommateurs passifs des images et du patrimoine, sous peine de voir se renforcer la ségrégation sociale. C'est dans cette ligne que l'INHA doit pouvoir porter l'histoire de l'art et du patrimoine comme un outil fondamental des politiques publiques de l'enseignement et de la culture. Pour cela, il doit pouvoir collaborer étroitement avec le Haut conseil de l'éducation artistique et culturelle, et devrait jouer un rôle de coordination scientifique de la partie histoire de l'art et du patrimoine des programmes d'éducation artistique et culturelle (qui sont à l'heure actuelle largement menés de façon isolée par les institutions), notamment en mettant en place un portail fédérateur sur les enseignements en histoire de l'art et du patrimoine, les programmes, les cours en ligne, etc.

Il doit également devenir une figure de proue pour la société sur les questions de mise en crise des images et du patrimoine et, en contre-champ, porter aussi sur la place publique les enjeux sociétaux qui traversent la discipline et rappeler qu'elle en a souvent fait son propos.

L'INHA doit jouer un rôle d'ouverture à l'histoire de l'art et du patrimoine, afin de faire venir toutes les classes sociales à l'histoire de l'art et du patrimoine, casser les connotations élitistes de la discipline et sa vocation de divertissement des élites. Il doit être le lieu, par des manifestations et des publications adaptées, sur son site parisien et ailleurs, d'une diffusion de l'histoire de l'art et du patrimoine à destination de l'ensemble du corps social, en favorisant le dialogue entre historiens de l'art et du patrimoine spécialisés et personnalités, de toutes origines et de tous domaines d'activité, manifestant un intérêt pour les objets dont les spécialistes se saisissent.

Axe 1 : Faire de l'INHA le porte-drapeau de l'histoire de l'art et du patrimoine en France

Actions	Sous-actions
1.1 - Définir les objets et les sujets de la politique scientifique de l'INHA	• L'INHA mène une politique scientifique centrée sur l'étude de tous les types d'images et d'objets qui comportent une dimension visuelle, en replaçant ceux-ci dans une série et un contexte historique ; • Le conseil scientifique se prononce sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche ; sa diversité et la variété des approches et des expertises garantissent des échanges constructifs et prospectifs ; • L'INHA soutient des sujets et des projets de recherche pour lesquels il peut offrir un environnement propice et complémentaire aux instances de recherche existants ; • L'INHA s'appuie sur une expérience forte dans quelques domaines d'excellence (histoire de l'histoire de l'art, histoire de l'art mondialisée, histoire des collections) pour développer des programmes de longue durée ; • L'INHA s'attache à valoriser scientifiquement et à mettre à disposition de la communauté des sources indispensables pour l'histoire de l'art en s'appuyant notamment sur ses propres collections patrimoniales.
1.2 - Engager une politique dynamique de publication et de diffusion	• Mettre en place une politique d'édition numérique • Développer la publication de ressources numériques • Garantir l'open access des données de la recherche et des publications de la bibliothèque numérique • Diffuser les contenus de la recherche par des publications numériques (blog, carnets de recherche, etc.)

- Rationnaliser la politique éditoriale grâce au comité éditorial mis en place en 2018 ;
- Publier des ouvrages en co-édition (avec le CTHS notamment) et en propre (« Inédits », qui permet la publication de corpus et textes inédits jusque-là disponibles seulement par consultation de fonds d'archive, l'autre, « Dits », qui a vocation à assurer la diffusion de textes courts d'histoire de l'art en direction d'un public non spécialisé, tout en assurant un haut niveau d'exigence scientifique) ;

1.3 - Renouveler les occasions d'interdisciplinarité scientifique

- Agir comme un creuset des cultures scientifiques et y inclure plus délibérément les sciences expérimentales, exactes, formelles et sociales ;
- Ouvrir les recrutements à des profils de chercheurs concernés par ces champs (à l'exemple du recrutement en 2018 d'une pensionnaire docteure en chimie analytique et archéométrie) ;
- Organiser séminaires et ateliers de travail avec des experts, scientifiques et professionnels (ex. avec le C2RMF, LRMH, CNRS, laboratoires d'informatique et de mathématiques, Muséum d'histoire naturelle, écoles des métiers d'art, etc.) ;
- Favoriser partenariats et conventions avec des institutions, départements et collections en vue de favoriser les échanges professionnels et les actions de formation (ex. INP, ministère de la Culture, Faculté de théologie, École nationale supérieure des Arts décoratifs, LRMH, etc.) ;
- Participer aux grandes manifestations pluridisciplinaires nationales ou internationales (type Nuit des idées) susceptibles de favoriser le dialogue, autour de thématiques transversales favorisant le dialogue entre l'histoire de l'art et la société, à travers la participation d'artistes, de spécialistes de toutes disciplines, y compris des sciences expérimentales, de représentants de la société civile, etc. ;
- Développer l'investissement auprès de l'USR InVisu (en cotutelle avec le CNRS), dans le champ des cultures visuelles (y compris les images fabriquées par les sciences humaines) et dans celui de l'histoire de la culture matérielle (qui implique par nécessité l'ethnographie et l'ensemble des sciences sociales) ;
- Participer au comité de pilotage du Congrès international de l'histoire de l'art à Lyon en 2024 sur le thème « Matière/matérialité ».

1.4 - Penser l'histoire de l'art et du patrimoine au croisement de l'histoire des arts

- Encourager des programmes de recherche sur des corpus nouveaux ou à inventer (ex. en cours sur la période : les programmes de recherche « Chorégraphies. Écriture et dessin, signe et image dans les processus de création et de transmission chorégraphiques (XV^e-XXI^e siècles) », « Paradis perdus : colonisation des paysages et destruction des éco-anthroposystèmes », « Richelieu : Histoire du quartier », « Colorants et textiles de 1850 à nos jours », « Vestiges, indices, paradigmes : lieux et temps des objets d'Afrique ») ;
- Puiser dans l'ouverture initiale des collections réunies par Jacques Doucet pour repenser le périmètre des arts ;
- Fédérer les recherches sur les collections patrimoniales réunies sur le site Richelieu (collections INHA, Cartes et plan, Arts du spectacle, Opéra, Estampes et photographie, Monnaies et médailles, manuscrits, sciences du livre, etc.) ;
- Soutenir la convergence d'expertises au niveau national et international ; Accueillir, soutenir et accompagner des manifestations et projets scientifiques portant sur l'histoire des arts non strictement couvert par l'INHA, portés par des partenaires de la Galerie Colbert et des institutions de recherche sur l'ensemble du territoire (ex. pouvant faire l'objet d'un prolongement sur la période : séminaire portant sur l'histoire du cinéma, co-organisé par l'INHA en partenariat avec l'Université Paris III et le Centre national des arts plastiques).

1.5 - Renforcer la présence de l'histoire de l'art et du patrimoine transnationaux et non occidentaux

- Porter une réflexion épistémologique sur le décentrement et l'ouverture transnationale de l'histoire de l'art à destination des différentes communautés d'experts : musées, universités, écoles d'art, etc. (ex. en cours sur la période : le programme de recherche « Vestiges, indices, paradigmes : lieux et temps des objets d'Afrique » aborde à la fois questions épistémologiques et pratiques d'un travail sur les objets d'art africain dans les collections publiques françaises) ;
 - Porter une histoire de l'art à l'échelle européenne, notamment par la relecture de travaux séminaux (à l'exemple de ce qui a été fait en 2018 pour J. J. Winckelmann) ;
 - Mobiliser des réseaux professionnels internationaux pour les programmes de recherche (ex. en cours sur la période : « 1959-1985, au prisme de la Biennale de Paris », avec forte participation de spécialistes étrangers ; réseau GAP) ;
 - Ouvrir le Festival de l'histoire de l'art aux pays non occidentaux comme pays invités (pays invité en 2020 : le Japon) ;
 - Renforcer les programmes d'échange et d'accueil de chercheurs étrangers ;
 - Renforcer l'accueil de professionnels issus de pays non occidentaux (entre autres programme Profession Culture) ;
 - Fédérer des chercheurs sur l'art non occidental qui ne sont pas nécessairement historiens de l'art (historiens, anthropologues, spécialistes des études culturelles ou linguistiques, etc.).
-

1.6 - Rationaliser la structuration des études et de la recherche par domaines	• Généraliser la structuration de l'ensemble de la recherche à l'INHA en huit domaines : quatre chronologiques et quatre thématiques.
1.7 - Porter une vision innovante de l'histoire de l'art et du patrimoine	• Porter des programmes de recherche sur des questions conceptuelles ainsi que sur des corpus nouveaux (ex. en cours dans la période : programme « Ontologie du christianisme », « Chorégraphies... », « Paradis perdus... », etc.) ; • Repenser les canons et poncifs méthodologiques en étant à l'écoute et au service d'approches diverses ; • Produire des formats innovants (à l'exemple de l'exposition <i>Sismographie des luttes</i>) ; • Mettre en place une coordination et un pilotage transversal des questions numériques ; • Repenser de manière critique et productive la place du numérique dans la recherche en histoire de l'art, en inscrivant systématiquement une dimension numérique dans les programmes de l'INHA (comme cela est fait depuis 2018) ; • Incrire la stratégie numérique de manière plus explicite et transversale dans les actions de recherche fondamentale et de valorisation scientifique des fonds patrimoniaux (développement et invention d'outils dont AGORHA 2) ; • Développer le passage au numérique de l'histoire de l'art par la création d'outils de traitement et valorisation de corpus visuels, développement des outils de SIG, traitement des images, édition numérique, analyse automatique des données dans des corpus textuels et visuels importants (repositionnement de l'USR InVisu, partenariat avec l'EPFL de Lausanne, collaboration avec le master Humanités numériques de l'École des chartes).
1.8 - Faire de l'INHA un outil de diffusion de l'histoire de l'art et du patrimoine en France	• Maintenir un haut niveau d'implication de l'INHA dans le Festival de l'Histoire de l'art (direction scientifique, participation des chercheurs de l'Institut, etc.) ; • Développer les « Dialogues de la Salle Labrousse » (présentations de l'actualité de l'édition en histoire de l'art, livres et catalogues d'exposition) en les rendant plus accessibles à un large public ; • Réfléchir systématiquement sur les formats potentiels d'une exposition de la recherche à d'autres publics que ceux, naturels, de la recherche (ex. <i>Sismographie des luttes</i>) ; • Mettre en place des captations vidéo systématiques des manifestations de l'INHA (séminaires, colloques, journées d'études, conférences), y compris les conférences du Festival de l'Histoire de l'art ; • Maintenir un haut niveau d'implication de l'INHA dans le Festival de l'Histoire de l'art (direction scientifique, participation des chercheurs de l'Institut, etc.) ; • Développer les « Dialogues de la Salle Labrousse » (présentations de l'actualité de l'édition en histoire de l'art, livres et catalogues d'exposition) en les rendant plus accessibles à un large public ;

- Réfléchir systématiquement sur les formats potentiels d'une exposition de la recherche à d'autres publics que ceux, naturels, de la recherche (ex. *Sismographie des luttes*) ;
- Mettre en place des captations vidéo systématiques des manifestations de l'INHA (séminaires, colloques, journées d'études, conférences), y compris les conférences du Festival de l'Histoire de l'art ;
- Développer les actions de valorisation pour des initiatives de recherche hors INHA ;
- Expérimenter des outils de partage et de plateforme de recherche collective (ex. *crowdsourcing*).

1.9 - Pour une histoire de l'art et du patrimoine en prise avec la société

- Maintenir la capacité à contribuer à des débats d'actualité (ex. question des restitutions, question de l'écologie, etc.) par la valorisation de programmes de recherche ou l'organisation de manifestations publiques ;
 - Poursuivre l'élaboration d'outils destinés à la formation des enseignants d'histoire des arts à l'école, dans la lignée de la commande par le ministère de l'Éducation nationale de *vademecums* à destination des enseignants et du co-pilotage du comité des programmes d'histoire des arts au lycée par le directeur général, en concertation avec les conseillers scientifiques ;
 - Mettre en place des synergies plus importantes avec le Haut conseil de l'éducation artistique et culturelle, désormais installé en galerie Colbert.
-

AXE STRATÉGIQUE 2 - CONFORTER LE RÔLE DE L'INHA COMME CENTRE DE RESSOURCES À VOCATION NATIONALE

Depuis sa création, l'INHA mène une politique de recherche ambitieuse en matière d'histoire de l'art et du patrimoine et de consolidation de collections documentaires et patrimoniales dans ce domaine, non pas pour satisfaire ses intérêts propres mais afin d'enrichir l'ensemble de la communauté de l'histoire de l'art et du patrimoine. Cette politique doit être défendue, pour permettre à la France de tenir un rang égal à celui des équivalents étrangers de l'Institut, tels le Getty Research Institute. L'INHA applique déjà un principe de subsidiarité, au respect duquel il faudra bien entendu continuer à veiller, notamment en favorisant un rôle proactif du conseil scientifique en matière de validation des programmes de recherche de l'établissement, mais qui doit se doubler d'une meilleure insertion dans la structuration actuelle de la recherche française en histoire de l'art et du patrimoine.

UN INSTITUT À VOCATION NATIONALE

Le **paysage de la recherche** s'est profondément modifié depuis une dizaine d'années et cette modification a des conséquences fortes sur le mandat de subsidiarité de l'INHA : ont exercé eux aussi un rôle fédérateur, et nombre de laboratoires mettent en place des programmes qui produisent des ressources et des bases de données, chacun produisant des événements. Alors que les fonds de diffusion de la recherche prolifèrent, l'INHA doit être plus que jamais une **structure d'accueil et de fédération des ressources**, tout en participant aux structures qui se mettent en place en matière d'enrichissement des connaissances, sans être contrainte a priori par son implantation géographique sur un site parisien.

Au titre d'établissement à vocation nationale, l'INHA doit être libéré de l'obligation de s'insérer dans une ComUE et particulièrement une ou deux ComUEs parisiennes. Il doit en revanche être un **partenaire potentiel naturel de tous les projets de recherche en histoire de l'art et du patrimoine**, notamment en participant à des Labex diversifiés et aux appels d'offre du PIA, et plus particulièrement de ceux développés par ses partenaires de Richelieu – bibliothèques, musée, galeries.

Par respect de sa vocation nationale, l'INHA doit être **accueillant aux initiatives transversales** en matière d'histoire de l'art et du patrimoine, notamment aux séminaires de doctorants ou d'historiens de l'art et du patrimoine confirmés (séminaire commun), qui ne peuvent que difficilement trouver leur place dans des structures locales. Pour cette même raison, le principe de manifestations organisées ou co-organisées par l'INHA seulement lorsque celles-ci sont rattachées à des programmes de recherche menés spécifiquement par le DER de l'INHA doit être abandonné au profit d'une ouverture principielle, selon les grands axes de la politique scientifique de l'établissement : un **comité de programmation**, au nombre de membres restreints, devra cependant assurer la lisibilité de cette programmation, qui devra reposer sur un principe strict de subsidiarité et de non-compétition avec les programmations portées par les partenaires de l'INHA.

UNE VOCATION DE CONCERTATION

Les publics de l'INHA sont fondamentalement hybrides, que ce soit ceux qui viennent physiquement à la galerie Colbert et à Richelieu, ceux qui lisent ou consultent les publications de l'INHA, ou ceux

qui fréquentent les ressources numériques proposées par l'établissement (qui constituent un public à part entière). Une grande partie est en attente de formation, ce que l'INHA en tant que tel ne saurait pleinement assurer en l'absence d'enseignements au sens strict du terme. Mais l'INHA peut servir de **caisse de résonance pour l'ensemble des initiatives menées en France dans le champ de l'histoire de l'art et du patrimoine**, quels qu'en soient les lieux, en capitalisant sur sa situation géographique au cœur d'un véritable ensemble d'institutions et acteurs liés en totalité ou en partie à l'histoire de l'art et du patrimoine (départements parisiens d'histoire de l'art, Institut national du patrimoine, École nationale des chartes, BnF, Centre allemand d'Histoire de l'Art, galeries, salles de vente, etc.) : il lui faut mettre ses moyens numériques au service d'une telle politique de rayonnement en jouant un rôle d'interface et de facilitateur de circulation des informations. Il s'agira moins de ce point de vue de mettre en valeur les activités propres à l'INHA (les conférences, colloques et journées d'études en propre doivent être limités à ce que ne font pas les autres acteurs de l'histoire de l'art et du patrimoine en France) que de fédérer et impulser les initiatives : les manifestations propres à l'INHA seront réduites au profit de la création de plates-formes au service de la communauté des historiens de l'art et du patrimoine.

Il faudra pour cela renforcer les initiatives existantes de concertation, en mettant en place une **cartographie** non seulement des enseignements en histoire de l'art et du patrimoine (qui existe déjà sous forme d'annuaire, régulièrement mise à jour, mais doit être rendue plus visible) mais aussi, dans le cadre du GIS-CollEx-Persée, des ressources en matière documentaire et de fonds d'archives, et en élargissant le principe de rencontres régulières entre les équipes de l'INHA (DER et DBD) avec les directeurs des départements d'histoire de l'art de toutes les universités aux directeurs des départements des musées nationaux et territoriaux et aux enseignants d'histoire et de théorie de l'art et du patrimoine dans les établissements d'enseignement supérieur de la création, afin de maintenir en continu une **mise en réseau avec l'ensemble des programmes de recherche** menés sur le territoire national.

LE RÔLE EXEMPLAIRE DE LA BIBLIOTHÈQUE

La bibliothèque de l'INHA doit se positionner plus franchement comme **tête de réseau des bibliothèques d'histoire de l'art et du patrimoine françaises**, d'autant plus que celles-ci fonctionnent sous des tutelles différentes et ne partagent donc pas systématiquement les mêmes outils nationaux. Elle doit être bibliothèque délégataire dans le domaine de l'histoire de l'art et du patrimoine (Collex), après avoir été CADIST. Pour cela, elle doit également mettre en place des outils largement utilisables et partageables.

Elle doit également piloter des projets de collecte de documentation sur le plan national, en s'adossant directement (ou par le biais d'import) aux plates-formes nationales de type HAL ou DUMAS (par exemple en proposant une plate-forme d'archivage des *ephemera*). Elle peut également développer un portail des bibliothèques d'histoire de l'art et du patrimoine.

Pour que l'INHA soit pleinement identifié comme **référence en matière de documentation en histoire de l'art et du patrimoine**, il doit développer ses collections en concertation avec les autres bibliothèques et centres d'archives dont les collections comportent au moins un volet d'histoire de l'art et du patrimoine, et ce d'autant plus que son rôle a été renforcé par le transfert des collections des Archives de la critique d'art (qui restent délocalisées à Rennes et sont gérées dans le cadre d'un Groupement d'intérêt scientifique créé en 2014 avec l'AICA et l'université Rennes-2). Il doit continuer à animer un réseau des bibliothèques d'art et d'histoire de l'art à l'échelle nationale, afin de permettre un échange sur les principaux sujets professionnels (catalogage, conservation, questions juridiques, numérisation, etc.).

L'INHA COMME RÉFÉRENT EN MATIÈRE D'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE NUMÉRIQUE

Si la recherche française en histoire de l'art et du patrimoine française dispose généralement de plus de moyens qu'auparavant, elle accuse toujours un déficit en matière de ressources documentaires, que l'INHA pourrait venir mieux combler, tandis que sa fonction de veille technique et scientifique reste plus que jamais utile à l'ensemble des structures nationales : les conseillers scientifiques et l'unité InVisu doivent être toujours mieux des référents nationaux sur des domaines de recherche et de service technique bien identifiés, avec une fécondité que démontrent bien la revue de l'Institut, *Perspective*, qui fait deux fois par an le point sur l'état de la recherche et lance des discussions méthodologiques.

De façon volontariste, l'INHA doit **accompagner le passage au numérique de l'histoire de l'art et du patrimoine en France** et devenir pleinement le référent en matière d'histoire de l'art et du patrimoine numérique en France, en promouvant les outils numériques au service de la discipline. Il doit assurer la diffusion des bonnes pratiques et des avancées de la réflexion au niveau international, notamment en assurant une veille technologique permanente et en assurant la diffusion concertée des résultats de celle-ci par tous moyens appropriés. InVisu doit jouer ici pleinement le rôle qui a présidé à son intégration à l'INHA, en concertation avec la cellule informatique et documentaire du DER, en offrant des supports éditoriaux, des outils et des ressources numériques pour les différents acteurs de l'histoire de l'art et du patrimoine en France, en proposant également des formations ciblées (encadrement numérique autour du travail avec l'image pour des demandeurs d'ANR par exemple) ou de grandes actions portées publiquement (comme la libération des droits d'image).

L'INHA doit jouer un rôle exemplaire en menant une **politique d'ouverture de ses données** (en favorisant l'*Open Access* pour les articles scientifiques, l'*Open Data* pour l'ensemble de ses bases de données et l'*Open Content* pour les contenus numérisés) et en choisissant des formats interopérables. Il doit mettre en œuvre une refonte d'AGORHA, afin de continuer à en harmoniser toutes les bases tout en leur donnant une meilleure visibilité et accessibilité, en améliorant l'ergonomie du portail et la qualité des documents consultables à distance, en les coordonnant plus avec les bases du MCC et en appliquant encore plus les standards internationaux, voire en faisant de l'INHA un producteur de standards, avec une attention portée aux modes de guidages et à la visualisation des requêtes (intuitives, conviviales, pédagogiques). La refonte d'AGORHA doit de plus permettre de poursuivre et de renforcer une politique de publication et d'éditorialisation des données pour en faciliter l'exploitation et l'utilisation. Cela garantira un meilleur inventaire des recherches auxquelles elles contribuent une meilleure connaissance de leurs visées et une réinsertion au sein des nouveaux cadres et des nouvelles pratiques du savoir.

AU SERVICE DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE NATIONAL

Si l'INHA ne dispense pas d'enseignement, la présence de nombreux enseignements en Galerie Colbert ainsi que celle de la bibliothèque sur le site Richelieu sont un véritable atout, qui conduit à ce qu'un même lieu soit fréquenté par l'ensemble des enseignants, des conservateurs, des chercheurs et des doctorants en histoire de l'art de l'Île-de-France : il revient à l'Institut de transformer ce voisinage en opportunités de croisements et de collaborations, et de l'enrichir par l'accueil d'historiens de l'art et du patrimoine venant du reste du territoire national et de chercheurs étrangers – ce qu'il fait depuis sa création et doit faire plus encore, en particulier en faisant connaître cette présence pour que tous puissent en tirer parti.

L'INHA doit également continuer à jouer un rôle qui permette de compenser les difficultés à pratiquer la recherche en histoire de l'art et du patrimoine en région à cause du manque de ressources documentaires : ses programmes de contrats doctoraux et de séjours de chercheurs d'une durée de quelques mois à deux ans (moniteurs étudiants, chargés d'études et de recherche, pensionnaires) doivent pour cela être protégés, voire renforcés, au besoin en en redéfinissant les modalités : des contrats doctoraux qui se dérouleraient en région doivent pouvoir être financés. Une attention particulière sera accordée aux recherches et aux activités d'histoire de l'art et du patrimoine menées dans les départements, régions et collectivités d'outre-mer. Ces programmes doivent également servir aux universités et musées parisiens, qui partagent avec le reste de la communauté nationale la difficulté à dégager des moyens pour des congés sabbatiques, que l'INHA pourrait accueillir.

Il faut cesser de penser que la mise en réseau doit passer par Paris et pour cela organiser en région des journées de discussion rassemblant des interlocuteurs de toute la France sur des questions ciblées ; mettre en valeur plus systématiquement certains apports de l'INHA aux musées de région ; utiliser les cartes blanches comme vecteur d'un dialogue avec les universités de région plutôt que d'agir en prestataire ; accueillir plus systématiquement en début d'année universitaire des délégations d'étudiants en M1 et M2 accompagnées d'un enseignant afin de leur faire découvrir l'INHA.

Axe 2 : Conforter le rôle de l'INHA comme centre de ressources à vocation nationale

Actions	Sous-actions
2.1. - Tirer les conséquences de la vocation nationale de l'INHA et en faire une structure d'accueil et de fédération des ressources	• Pérenniser des rencontres récurrentes de l'histoire de l'art sur le territoire national, dans le prolongement des Assises mobiles de l'histoire de l'art en France ; • Accueillir des manifestations scientifiques initiées par des universités (telle la journée d'étude en galerie Colbert organisée par l'Université de Valenciennes) et des musées sur l'ensemble du territoire national (à l'exemple de l'exposition <i>Ellsworth Kelly</i>, conçue à partir des collections de l'INHA et élargie à d'autres collections, à la Collection Lambert en Avignon en 2018) ; • Participer activement à des événements organisés sur l'ensemble du territoire (y compris en collaborant à leur conception, comme dans le cas des Arguments de Rouen) ; • Assurer la cohérence des collaborations et participations par le comité de programmation • Affirmer le rôle national de l'INHA d'un point de vue institutionnel (clarification du statut de l'INHA à l'égard des COMUE en concertation avec le MESRI • Offrir des possibilités de conseil aux acteurs de l'histoire de l'art sur le territoire, en particulier les responsables de collections documentaires spécialisées, les équipes de recherche et d'enseignement de l'histoire de l'art (animation des réseaux, réunions professionnelles, conseil technique, etc.) • Développer la synergie scientifique avec les Archives de la critique d'art

2.2. - Servir de caisse de résonance pour l'ensemble des initiatives menées en France dans le champ de l'histoire de l'art et du patrimoine, quels qu'en soient les lieux	• Enrichir et refondre la cartographie de l'histoire de l'art et du patrimoine en France grâce aux informations rassemblées à l'occasion des Assises mobiles et à leur suivi ; • Relayer sur le site internet de l'INHA des actualités de l'histoire de l'art en régions et à Paris, qui lui sont transmises par les parties prenantes de l'histoire de l'art.
2.3. - Faire de la bibliothèque la tête de réseau des bibliothèques d'histoire de l'art et du patrimoine françaises	• Animer et élargir géographiquement le réseau des bibliothèques d'art dont la bibliothèque de l'INHA est le pilote.
2.4. - Accompagner le passage au numérique de l'histoire de l'art et du patrimoine en France	• L'INHA a fait le choix complet de l'Open Access pour les articles scientifiques, de l'Open Data pour l'ensemble de ses bases de données et de l'Open Content pour ses contenus numérisés en 2017 ; • Refondre profondément la base AGORHA ayant pour objectif la mise à dispositions simplifiée de vastes ressources numériques.
2.5. - Être au service de l'histoire de l'art et du patrimoine sur l'ensemble du territoire national	• Faciliter l'accès aux collections documentaires par la mise en place de systèmes de réservation à distance ; • Réfléchir systématiquement à l'inscription territoriale des recherches menées par l'INHA (partenaires, valorisation de collections, fonds, etc.) ; • Diffuser l'information scientifique émanant des partenaires en région ; • Maintenir et développer le partenariat avec le ministère de la Culture pour l'accueil de conservateurs territoriaux en séjour de recherche ; • Renforcer les aides et bourses de mobilité transrégionale pour les jeunes chercheurs (master, doctorat, post-doc) ainsi que les chercheurs confirmés ; • Développer l'action pour les jeunes chercheurs ; entre autres l'INHALab, qui permet à deux collectifs de jeunes chercheurs en histoire de l'art issus de l'ensemble du territoire national de résider à l'INHA chaque année et d'y mener un projet innovant ; • Accompagner des étudiants de master venant des universités de province pour une présentation de leur recherche en 180 secondes à l'occasion des Journées européennes du patrimoine, où ils retrouvent leurs homologues parisiens ; • Organiser le concours « Ma thèse en histoire de l'art en 180 secondes » se déroulant annuellement dans le cadre du Festival de l'histoire de l'art, avec un prix ; • Maintenir le principe des « Cartes blanches » proposées par l'INHA, qui offrent la possibilité pour des chercheurs en région de remporter un financement pour un projet collectif (musée, université, équipes de recherche), valorisé conjointement.

AXE STRATÉGIQUE 3 - ÉLARGIR LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE L'INHA

Depuis sa création, l'INHA a su exercer un fort rayonnement international, qui a grandement contribué à ce que la France soit mieux insérée et plus visible en matière de recherche en histoire de l'art et du patrimoine, au-delà des quelques personnalités isolées de stature internationale qu'elle a depuis longtemps l'habitude de faire émerger. Cela est passé par des collaborations avec des partenaires prestigieux et dynamiques, comme le Getty Research Institute, le Clark Research Institute, ou les entités étrangères installées à Paris, comme le Centre allemand d'histoire de l'art ou la Terra Foundation for American Art pour l'art américain : il faut évidemment poursuivre ces collaborations, voire les intensifier. Mais il faut également les élargir, comme cela a été fait depuis quelques années à travers des programmes consacrés au Maghreb et au Machrek ou à l'Afrique subsaharienne, en particulier parce que la France a un rôle historique à jouer d'une part en Europe (et notamment dans la partie orientale de l'Union avec laquelle les rapports traditionnellement entretenus se sont, paradoxalement, fortement distendus depuis les années 1990) et d'autre part dans le monde avec lequel elle a entretenu (ou non) des rapports coloniaux et dont est originaire une partie de sa population. Et cela d'autant plus que le modèle d'histoire de l'art qui s'est mis en place aux États-Unis, fondé sur une succession de « tournants », atteint aujourd'hui ses limites : il est plus nécessaire que jamais de proposer un modèle à la fois européen et globalisé, dont l'INHA peut être le fer de lance.

INTENSIFIER LES PARTENARIATS INTERNATIONAUX EXISTANTS ET LES ÉLARGIR

L'INHA est un lieu majeur des échanges internationaux intellectuels, scientifiques et pratiques, qui doivent bénéficier à l'ensemble de la communauté des historiens de l'art et du patrimoine français. Ces échanges, parfois bilatéraux, parfois multilatéraux, se font à travers la programmation, les colloques, la revue *Perspective*, le Festival de l'Histoire de l'art, la participation des différents départements de l'établissement à des structures et des réseaux professionnels (RIHA pour le DER, IFLA pour le DBD). Ils ont jusqu'ici privilégié, en dehors de quelques actions spécifiques et limitées, ce que l'on pourrait appeler **les pays traditionnels de l'histoire de l'art occidental** : États-Unis, Italie, Allemagne, Royaume-Uni. Il en va de ainsi d'ailleurs pour la politique d'acquisition documentaire menée par la bibliothèque, par ailleurs riche, grâce aux fonds Doucet, d'ouvrages anciens en provenance du reste du monde, mais qui ne fait pas de l'enrichissement systématique de ces domaines un axe privilégié. Il est du devoir de l'INHA, dans le monde interconnecté qui est le nôtre autant que par fidélité à ses origines, de renouer avec l'ouverture très large que fixait à ses conseillers le mécène du début du XXe siècle, tout en maintenant des liens forts avec les partenaires traditionnels les plus dynamiques.

L'INHA doit donc développer une politique internationale qui élargisse le cadre de sa **cartographie de partenariats**, tout en valorisant un **axe francophone** qui correspond à un axe structurant des politiques publiques françaises et qui empêche un appauvrissement de la réflexion et des ressources par l'imposition d'une forme appauvrie de l'anglais. Il importe d'être une force de propositions dans les autres régions du monde : Asie, Europe de l'Est, Afrique, Amérique du Sud. Le ciblage doit être pensé de façon pragmatique

à travers les programmes et les appels existants, ainsi qu'avec le soutien d'organismes centraux dont c'est la mission (Institut français, et plus généralement le ministère des Affaires étrangères), afin d'éviter que l'internationalisation ne s'ajoute aux missions des conseillers scientifiques ou des personnels de la bibliothèque, sans support pour la concrétiser. Mais il doit aussi devenir proactif plutôt que réactif, en s'appuyant sur des critères durables et motivés.

Il doit favoriser la circulation des idées et des personnes, dans une perspective d'échange plutôt que de projection unilatérale. Pour cela il pourra s'appuyer sur les fonds patrimoniaux de la bibliothèque, qui conserve des collections particulièrement riches en relation à certaines aires géographiques et culturelles. Si les départements universitaires sont en général pauvres dans ces domaines, il n'en va pas forcément de même pour ce qui concerne les musées et cette richesse devra être mise à profit, notamment pour constituer des comités consultatifs d'experts chargés d'accompagner la politique internationale de l'établissement. Il est en effet important de ne pas limiter les perspectives au seul domaine contemporain, mais de multiplier les occasions de collaborations internationales avec des pays ciblés dans toutes les périodes chronologiques. L'Europe de l'Est et les pays francophones constituent des terrains privilégiés (parce que fortement demandeurs et cherchant à mettre en place une histoire de l'art et du patrimoine supra-nationale, sans renoncer à leurs spécificités nationales) pour cet élargissement de l'internationalisation de l'INHA : des partenariats d'échange pourraient rapidement y être mis en place, qui bénéficieraient en réciprocité à des historiens de l'art et du patrimoine français (en poste à l'INHA ou non) et étrangers, sur le modèle des bourses offertes par la Fondation Terra pour les études étatsuniennes, enrichi de la possibilité de délégations d'enseignants-chercheurs ou chercheurs, en poste à l'Université, en musée ou en établissement d'enseignement supérieur de la création, pour des missions de courte durée.

DES INVITATIONS FINANCÉES SELON DES AXES PRIORITAIRES

L'autre outil du rayonnement international passe depuis la création de l'INHA par l'invitation de chercheurs étrangers, qui viennent travailler à Paris et s'insèrent parfois dans les programmes de recherche de l'Institut. Mieux structurer ces invitations et ces accueils permet notamment de leur donner une meilleure visibilité (en France, et surtout à l'étranger, afin que l'opportunité en soit mieux connue) : un quota d'accueil de chercheurs en provenance d'Europe de l'Est, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud sera fixé. Les moyens affectés à ces invitations devraient être reconsidérés, en particulier parce qu'ils reposent généralement sur la prise en charge par l'Institut des frais de voyage et d'hébergement tandis que les institutions d'origine continuent à verser un salaire : cela permet d'expliquer pourquoi la plupart des chercheurs invités viennent de pays « riches », alors que l'INHA doit pouvoir identifier des axes prioritaires d'invitations qui permettent également à des chercheurs évoluant dans un cadre plus « difficile » de bénéficier de véritables bourses.

Il s'agit ici aussi d'établir par domaine et par service de la bibliothèque une cible internationale pertinente en fonction des expertises internationales sur les programmes développés et les collections documentaires ou d'archives, en tenant compte d'une ventilation de la représentativité mondiale et d'une plus large palette du type d'invités (ingénieurs de recherche par exemple). Cette cible pourrait ouvrir ponctuellement la possibilité d'accueillir des historiens de l'art et du patrimoine de pays rencontrant des difficultés géopolitiques particulières.

Il importe en outre de faire mieux connaître la présence de chacun de ces chercheurs étrangers, en amont de leur séjour et pendant celui-ci, afin que les universités et les musées (voire le grand public dans le cas d'invitations à des chercheurs de prestige, qui pourraient se faire sur un modèle de chaires sur financement privé), localement et nationalement, puissent pleinement en bénéficier et qu'eux-mêmes puissent tirer de leur séjour en France la mise en place d'un large réseau national.

POUR UNE HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE CONNECTÉE DANS LA GLOBALISATION

L'Europe (mais une Europe large) doit avoir une place de premier cercle dans la perspective d'un modèle de l'histoire de l'art et du patrimoine mondialisé à la constitution duquel l'INHA doit participer. Elle ne saurait cependant être le seul horizon de l'INHA, qui doit se projeter hors des frontières de la zone de confort géographique de l'histoire de l'art et du patrimoine traditionnelle.

L'internationalisation de la discipline doit être guidée par une logique de co-production de la connaissance, qui passe par la valorisation des réseaux complexes de circulation et de production des objets et des idées, tout au long de l'histoire, dont la bonne compréhension ne saurait se faire d'un seul point de vue. Il serait ainsi opportun de construire un ensemble de bourses favorisant le développement en France des études sur l'art global et sur une histoire de l'art et du patrimoine connectée à l'échelle transnationale ou transcontinentale, appuyées sur des recherches sur le terrain.

DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ DES RESSOURCES DE L'INHA AU PUBLIC ANGLOPHONE

Malgré l'insistance nécessaire sur la francophonie, l'insertion de l'INHA impose un plus large usage de l'anglais, dont on doit faire le constat qu'il est devenu de fait la langue des échanges internationaux en matière de recherche scientifique en histoire de l'art et du patrimoine (au détriment des deux autres, italien et allemand, qui étaient traditionnellement exigées des historiens de l'art) : la très grande majorité des historiens de l'art et du patrimoine dans le monde maîtrisent leur langue maternelle et seulement l'anglais lorsque celle-ci ne l'est pas. Cet usage ne doit pas supplanter le français mais l'accompagner, ce qui suppose une politique de traduction la plus large possible.

Cette communication davantage bilingue doit être pondérée par une réflexion plus fine sur ce que représente aujourd'hui le fait de pratiquer l'histoire de l'art et du patrimoine en français, ou dans une autre langue, qui doit conduire d'ailleurs à ce que, sur le site internet, les textes publiés en français et éventuellement en anglais soient accessibles dans leur langue originale quand celle-ci n'est ni le français ni l'anglais.

Axe 3 : Élargir le rayonnement international de l'INHA

Actions	Sous-actions
---------	--------------

3.1. - Renouveler et cibler les partenariats internationaux de l'INHA au-delà des pays « traditionnels » de l'histoire de l'art occidental pour toutes les périodes chronologiques	• Poursuivre et développer les collaborations avec les partenaires du réseau RIHA (ateliers numériques p. ex.) ; • Développer des conventions d'échanges et d'accueil avec des pays « non-traditionnels » de l'histoire de l'art, notamment en Afrique ou en Australasie (à l'exemple de ceux avec l'Université d'Abomey au Bénin, le Power Institute de Sydney) ;
---	--

	• Mobiliser des réseaux institutionnels et scientifiques pour le développement des collections (conseil et échanges) (à l'exemple des échanges sur les éditions chinoises dans le cadre d'un atelier de travail international soutenu par la Getty Foundation, échanges avec les instituts partenaires d'Europe de l'Est par le biais du RIHA, etc.) ; • Développer le projet « Connecting art histories » en partenariat avec le Getty Research Center, visant à favoriser la collaboration et les échanges entre Europe de l'Ouest et de l'Est ; • Maintenir l'orientation des numéros « pays » de la revue <i>Perspective</i> vers de nouvelles aires géographiques.
3.2. - Définir des axes prioritaires pour les invitations financées en fonction des programmes développés et des collections documentaires ou d'archives	• Prioriser les invitations aux chercheurs en direction des aires géographiques ciblées avec une révision des montants des bourses correspondant aux attentes et aux besoins des chercheurs des pays émergents ; • Réfléchir avec des institutions homologues sur la mise en place de bourses conjointes (Centre allemand d'histoire de l'art, Getty Research Institute, etc.) ; • Développer les bourses pour la recherche dans les espaces francophones (ex. bourse postdoctorale avec la Terra Foundation for American Art pour des chercheurs issus d'espaces francophones).
3.3. - Œuvrer en faveur d'une histoire de l'art et du patrimoine connectée dans la globalisation	• Favoriser l'émergence de programmes de recherche et d'actions de l'INHA portant cette dimension ; • Porter cette thématique dans la discipline de l'histoire de l'art ; • Développer des programmes reposant sur des partenariats européens équilibrés (à l'exemple du projet de « Répertoire des acteurs du marché de l'art en France sous l'occupation allemande (1940-1945) », avec la Technische Universität de Berlin ; • Soutenir une recherche francophone voire une recherche sur l'art dans les régions francophones (à l'exemple du colloque co-organisé avec le Centre allemand d'histoire de l'art visant à soutenir et valoriser la recherche de jeunes chercheurs allemands sur l'art français et français sur l'art allemand, voire des deux sur des questions transnationales) ; • Répondre aux appels à projets de recherche européens.
3.4. - Développer l'accessibilité des ressources de l'INHA aux publics internationaux	• Traduire systématiquement les articles de la revue <i>Perspective</i> en anglais et publication dans leurs langues d'origine, sur le site de la revue ; • Publier également en anglais les appels à candidature des bourses et invitations ; • Faire connaître à l'international les actions de l'INHA et de sa bibliothèque en participant aux congrès des principales structures de coopération internationale (RIHA, IFLA, ARLIS, LIBER...) ou aux congrès nationaux des historiens de l'art (CAA, Congrès des historiens de l'art allemands) ; • Valoriser les collections patrimoniales de la bibliothèque de l'INHA par des prêts aux grandes expositions internationales ou par l'organisation d'expositions dans des institutions étrangères.

AXE STRATÉGIQUE 4 - RENFORCER LA SYNERGIE DES PROGRAMMES ET DES ACTIVITÉS DE L'INHA À L'HEURE DE L'INSTALLATION DE LA NOUVELLE BIBLIOTHÈQUE DANS LA SALLE LABROUSTE

La bibliothèque de l'INHA exauce enfin le vœu exprimé par André Chastel de proposer aux historiens d'art français une bibliothèque de référence digne de ce nom. Agrégeant des collections importantes, à commencer par la collection pionnière en son temps constituée par Jacques Doucet, mais aussi la Bibliothèque centrale des musées nationaux, elle les rend aujourd'hui accessibles dans un environnement propice au travail, avec un libre accès entièrement repensé et une salle de lecture pouvant accueillir jusqu'à 400 lecteurs par jour. Avec les collections des Archives de la critique d'art, délocalisées à Rennes et gérées dans le cadre d'un GIS, il s'agit désormais d'une des plus grandes bibliothèques d'histoire de l'art et du patrimoine au monde, sinon de la plus grande. Ouverte à l'ensemble de la communauté des historiens de l'art et du patrimoine, quels que soient leurs spécialités ou leurs rattachements institutionnels. Elle pourra ainsi mieux jouer son rôle d'établissement de référence en histoire de l'art et du patrimoine au niveau national.

DES PROGRAMMES SCIENTIFIQUES CONVERGENTS

L'ouverture de la nouvelle bibliothèque doit être l'occasion de repenser les liens de celle-ci avec la direction des études et de la recherche, en veillant en particulier à effacer toujours plus une séparation qui est sans doute l'héritage des projets qui, dans les années 1990, envisageaient la création de deux entités distinctes (INHA et BNA), et dont la perpétuation tendancielle est encouragée par l'existence de deux sites géographiques. Une synergie plus intense entre ces deux directions doit être favorisée. Il paraît en particulier opportun d'adosser plus largement les programmes de recherche de l'INHA à la bibliothèque et à ses fonds d'archive, en matière non seulement de veille bibliographique mais aussi de traitement et de valorisation des fonds, dont l'accroissement en ce qui concerne le marché de l'art (exemplifié en 2018 par l'acquisition des archives de l'étude Loudmer) et les historiens et critiques d'art (amplifié par l'intégration des Archives de la critique d'art) doit être encouragé, car il remplit un rôle unique, nationalement et internationalement.

De nombreux fonds de la bibliothèque ont été valorisés grâce à un travail conjoint entre les deux départements de l'INHA. Il importe d'amplifier cette politique en définissant et ciblant des fonds prioritaires à valoriser, sur la base d'une consultation interdépartementale, en en faisant éventuellement la référence d'appels à chercheurs proposés par l'établissement en tant que tel. Dans la définition des programmes de recherche de l'INHA, tous les domaines devront afficher le type de valorisation ou d'enrichissement des fonds de la bibliothèque qu'ils favorisent. Réciproquement, il importe que la bibliothèque ajuste l'offre documentaire aux besoins différenciés des chercheurs, grâce à des consultations croisées sur les politiques d'acquisition des fonds, le développement de chantiers lacunaires ou la veille bibliographique.

Des occasions de collaboration récurrentes seront mises en place, notamment un Forum des chercheurs de l'INHA, ayant lieu alternativement sur chacun des deux sites géographiques de l'INHA. Le DBD sera largement investi dans et par la recherche en histoire de l'art et du patrimoine ; le DER préoccupé par l'accroissement et le traitement des fonds documentaires et archivistiques.

UN ÉTABLISSEMENT CONVIVIAL ET ACCUEILLANT

Dans la mesure des moyens budgétaires et humains disponibles, il faudra assurer toujours plus de visibilité et d'accessibilité à la bibliothèque, en particulier en favorisant de larges plages d'ouverture, le traitement des collections et leur numérisation afin qu'elles soient accessibles à distance, comme ont su le faire les Archives nationales à l'occasion de leur transfert sur le site de Pierrefitte. La politique de numérisation d'ouvrages et de documents et la possibilité de les consulter en ligne devront être amplifiées.

L'option choisie de consacrer un large espace (4000 m² environ) au libre accès est particulièrement salubre, d'autant plus qu'elle s'accompagne d'espaces de travail repensés, favorisant la recherche et la convivialité qui soutient celle-ci. Alors que l'attractivité de la bibliothèque en sera nécessairement renforcée, celle-ci ne devra pas se faire aux dépens des conditions de travail des enseignants-chercheurs des universités parisiennes et des conservateurs du patrimoine ainsi que de ceux relevant des universités, des musées et des établissements supérieurs de la création en régions.

Axe 4 : Renforcer les synergies des programmes et des activités de l'INHA à l'heure de l'installation de la nouvelle bibliothèque dans la salle Labrousse

Actions	Sous-actions
4.1. - Faire converger les programmes scientifiques de l'INHA dans le sens d'une « co-départementalité »	• Veiller à la prise en compte systématique de ce critère dans les protocoles présidant aux programmes. Sans en faire un critère exclusif, il s'agit de valoriser scientifiquement et conjointement les fonds patrimoniaux de la bibliothèque et les sources utiles pour l'histoire de l'art ; • Développer la collaboration entre équipes du DER et du DBD (comme par exemple dans le programme de recherche sur la bibliothèque de Jacques Doucet ou encore la mission de recherche sur les livres issus de la récupération entre 1949 et 1953) ; • Maintenir les réunions régulières DBD et DER portant sur la valorisation des fonds et les actions conjointes ; • Maintenir le principe des Ateliers de l'INHA permettant mensuellement aux chercheurs de l'ensemble des services de l'INHA de présenter leurs travaux de recherche et de les partager avec leurs collègues ; • Veiller à faire en sorte que le conseil scientifique de l'INHA puisse remplir pleinement son rôle (il se réunit désormais une journée entière pour des débats de fond dans un format restreint en conformité avec les statuts de l'institut).

4.2. - Veiller à ce que la politique de libre-accès et d'acquisition soit définie en fonction des besoins des historiens de l'art et du patrimoine

4.3. - Faire de la bibliothèque de l'INHA un lieu convivial et accueillant, en particulier pour les enseignants-chercheurs et les conservateurs du patrimoine

4.4. - Traiter et numériser les collections pour les rendre facilement accessibles à distance

- Appliquer la redéfinition du projet de la bibliothèque et de la documentation autour de trois axes :
 - enrichir, conserver et valoriser ses collections,
 - développer une stratégie numérique,
 - mieux accueillir et orienter ses différents publics, afin de contribuer sur place et hors les murs au rayonnement de l'histoire de l'art ;
 - Appliquer les chartes documentaires des collections courantes et des collections patrimoniales après leur adoption par les instances courant 2019, en favorisant les axes de développement des collections prévus dans ces documents.
 - Étendre au besoin les horaires d'ouverture au public, dans le cadre d'une réflexion des partenaires du site Richelieu sur les services à ouvrir le dimanche, à l'issue de la rénovation, si les moyens correspondants étaient dégagés ;
 - Développer le système de réservation de places à la bibliothèque ;
 - Réviser régulièrement l'offre de documents en libre accès.
 - Dans le plan de numérisation, prendre en compte les besoins des chercheurs identifiés grâce aux Assises mobiles de l'histoire de l'art et aux consultations régulières avec les parties prenantes de l'histoire de l'art sur l'ensemble du territoire national.
-

AXE STRATÉGIQUE 5 : METTRE PLEINEMENT L'INHA AU SERVICE DE TOUS LES HISTORIENS DE L'ART ET DU PATRIMOINE, NOTAMMENT DES CHERCHEURS PRÉSENTS DANS LES INSTITUTIONS PARTENAIRES

Lors de sa création, l'INHA a suscité l'espoir qu'il serait l'instrument qui permettrait de dépasser la séparation artificiellement rigide qui existe traditionnellement entre deux manières de concevoir et pratiquer l'histoire de l'art et du patrimoine : celle des musées et celle de l'université, sans compter celle des écoles d'art et d'architecture ou de l'École du Louvre, voire du CNRS ou des pratiques indépendantes ou liées au marché de l'art. Si les choses se sont effectivement améliorées, il ne faut pas se cacher que les préjugés demeurent et que l'INHA peut aller plus loin pour aplanir les divisions dans ce qu'elles ont d'artificiel, sans mettre à mal des spécificités riches de traditions et de promesses. Aucune des manières de pratiquer l'histoire de l'art et du patrimoine, pour autant qu'elles rentrent dans une logique de service public, ne devrait être laissée de côté par l'Institut, qui doit toutes les accueillir dans ses programmes, permettre à leurs acteurs de se fréquenter et d'échanger en partageant leurs savoirs et leurs méthodes.

DONNER LEUR PLACE À TOUTES LES COMPOSANTES DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU PATRIMOINE

L'INHA doit continuer à accueillir et promouvoir, sans distinctions, toutes les approches méthodologiques de l'histoire de l'art et du patrimoine. Sans abandonner les objets traditionnels de la recherche disciplinaire, il doit également être soucieux des objets et des champs plus hybrides, dans la mesure où ceux-ci trouvent plus difficilement leur place au sein de départements universitaires ou muséaux généralement mono-disciplinaires.

L'INHA doit également faire toute leur place aux historiens de l'art et du patrimoine qui pratiquent de plus en plus la discipline en dehors des musées et des universités, à destination d'un public spécialisé ou général : conservateurs des bibliothèques, enseignants en écoles d'art ou d'architecture, personnels scientifiques des centres d'art et des FRAC, chercheurs non-affiliés à des institutions d'histoire de l'art et du patrimoine (acteurs du marché de l'art, collectionneurs, journalistes spécialisés), et artistes et créateurs vivants.

OUVRIR L'INHA AUX ARTISTES ET CRÉATEURS VIVANTS

Les artistes et les créateurs sont en effet producteurs non seulement des œuvres qu'étudie l'histoire de l'art et du patrimoine mais aussi de l'histoire de l'art comme discours et comme pratique. Cette tendance est de plus en plus présente de manière explicite, dans la mesure où la pratique récente des arts visuels, de l'architecture, de l'urbanisme, du design a vu se multiplier les occasions de travail avec les archives, les documents, les œuvres du passé ou créés par d'autres auteurs, utilisées aussi bien comme sources que comme matériaux. La reconnaissance de diplômes rentrant dans le cadre du LMD pour les artistes et les créateurs, en France et ailleurs, conduit en particulier à envisager la présence des artistes et des créateurs au sein de la communauté des historiens de l'art et du patrimoine d'une manière structurelle.

La singularité et la particularité de l'histoire de l'art et du patrimoine produite par les artistes et les créateurs doivent être accueillies au sein de l'INHA, notamment en tirant bénéfice du fait qu'elles se caractérisent

souvent par leur transversalité. L'accueil d'un ou plusieurs artistes en résidence devrait être envisagé selon ce principe d'activation de la dimension transversale de la pratique de la discipline, là où les chercheurs académiques ont tendance à s'enfermer dans une seule aire géographique ou chronologique de spécialité. Une certaine publicité des échanges transversaux ainsi favorisés paraît souhaitable, sous forme de séminaires ou/et de conférences, réunissant les acteurs de la création artistique et des historiens de l'art et du patrimoine plus immédiatement identifiés comme tels.

REEMPLIR UNE MISSION DE SERVICE

Dans son rapport de 1983, André Chastel envisageait l'INHA comme une « maison ». Sans nier la fécondité de cette intuition pour ce qu'elle incite à une forme de convivialité à l'intérieur de l'INHA comme établissement et comme lieu, il faut la faire évoluer vers l'idée de « service ». Il importe de rappeler à chacun des chercheurs accueillis par l'établissement, comme conseiller scientifique, pensionnaire ou chargé d'études et de recherches – et plus largement à l'ensemble des personnels – qu'ils sont dépositaires d'un mandat de service public.

Une diversification et une meilleure définition des types de postes scientifiques proposés par l'INHA semblent souhaitables de ce point de vue. Le partage de l'emploi du temps entre participation aux missions de l'établissement et travaux de recherche personnels est en effet particulièrement difficile à opérer : obtenir une autonomie de recrutement et de contrôle des supports de certains postes permettrait de construire une véritable politique scientifique d'établissement, tandis que des délégations à l'INHA pour recherche personnelle, avec des durées variables, permettrait d'assurer de façon plus satisfaisante la mission d'accueil des chercheurs, en veillant cependant à ce que cette recherche personnelle fasse l'objet d'une transmission et d'un partage à l'intérieur de l'INHA. Il ne s'agit pas de remettre en cause le système actuel de recrutement mais de lui associer une typologie renouvelée. Cette solution conduirait à inscrire certains programmes de recherche dans le long terme sans les mettre à mal par une transmission insatisfaisante à des chercheurs mal équipés pour les poursuivre, et à mieux cibler les programmes à court ou moyen terme. Elle s'appuierait sur des appels à candidatures permettant d'une part de mener une politique d'accueil d'excellence sur le principe des instituts d'études avancées pour des chercheurs seniors et d'un complément de formation pour les juniors, d'autre part de mener une politique scientifique d'établissement dans la durée, dans un souci de rendre lisible l'offre de service de l'INHA. En outre, l'INHA pourrait ainsi mieux remplir sa mission de service pour l'ensemble de la communauté des historiens de l'art et du patrimoine, sans limiter ses recrutements par une définition limitative en amont des structures des postes qu'il propose (exemple des fonctionnaires territoriaux aujourd'hui peu accueillis).

Cet esprit de service se manifesterait également par une sortie plus importante de l'INHA hors de ses murs, avec la mise en place de réseaux en régions.

Axe 5 : Mettre pleinement l'INHA au service de tous les historiens de l'art et du patrimoine, notamment des chercheurs présents dans les institutions partenaires

Actions	Sous-actions
5.1. - Donner leur place à toutes les composantes de l'histoire de l'art et du patrimoine, quels qu'en soient les méthodes et les statuts	• Maintenir et faire mieux connaître l'élargissement de l'accès à la bibliothèque et à ses collections aux élèves et enseignants des établissements d'enseignement supérieur dépendant du ministère de la Culture, aux professionnels du marché de l'art et aux chercheurs indépendants ; • Maintenir l'ouverture des appels à candidature pour les postes scientifiques ouverts à l'INHA non seulement aux universitaires et aux conservateurs du patrimoine État, mais aussi à ceux de la fonction publique territoriale, aux conservateurs des bibliothèques, aux chercheurs du CNRS et aux enseignants en écoles d'art, d'architecture, de design, etc. (l'INHA accueille aujourd'hui au sein de son équipe des chercheurs CNRS, des ingénieurs de recherche relevant du ministère de la Culture, etc.).
5.2. - Ouvrir l'INHA aux artistes et créateurs vivants	• La procédure, en cours, de commande publique dans le cadre du 1% sera une occasion de collaboration d'un artiste vivant avec l'INHA ; • Développer la présence des artistes dans les manifestations organisées ou co-organisées par l'INHA (à l'exemple du Festival de l'histoire de l'art de Fontainebleau depuis l'édition 2017).
5.3. - Insister sur la mission de service public de l'INHA	• Consulter régulièrement les parties prenantes de l'histoire de l'art et du patrimoine sur l'ensemble du territoire national, à l'exemple des réunions annuelles des représentants des départements d'histoire de l'art ; • Présenter régulièrement les activités de l'INHA au cours des assemblées générales des associations professionnelles de l'histoire de l'art et du patrimoine (APAHU, CFHA).
5.4. - Diversifier et mieux définir les types de postes scientifiques proposés par l'INHA	• Mettre en place les définitions et modalités des postes scientifiques proposés par l'INHA, en aboutissement de la réflexion sur une meilleure structuration de ceux-ci afin de mieux répondre aux attentes de la communauté scientifique et des besoins de l'institution (ateliers de réflexion menés en 2016, 2018 et 2019 aboutissant à une proposition présentée en CS en mars 2019).

AXE STRATÉGIQUE 6 : ASSURER UNE COLLABORATION HARMONIEUSE AVEC LES INSTITUTIONS PRÉSENTES SUR LES DEUX SITES DE L'INHA

À l'horizon de 2020, la plus grande bibliothèque d'histoire de l'art et du patrimoine du monde (celle de l'INHA), voisinerait avec l'ensemble des départements spécialisés de la Bibliothèque nationale de France et la bibliothèque de l'École nationale des chartes, constituant ainsi le plus grand ensemble au monde dévolu au savoir et aux instruments de recherche dans les domaines des arts, de l'histoire et du patrimoine. Sans perdre ses spécificités et sa visibilité, l'INHA doit mettre à profit ce voisinage. Elle doit en particulier vérifier comment concerter sa politique documentaire et de diffusion avec le département des Arts du spectacle, qui est son voisin immédiat, en participant conjointement à des programmes de recherche qui impliquent à la fois ce domaine et l'histoire de l'art et du patrimoine. De même la bibliothèque de l'INHA, accueillie dans la Salle Labrousse le département des Estampes et de la photographie de la BnF, jusqu'à ce que l'achèvement de nouveaux travaux permette à celui-ci de retrouver une salle de lecture spécialisée : là encore, il faut saisir cette opportunité pour étudier les fonds thématiques ou monographiques partagés entre les deux collections, et enrichir mutuellement les savoirs et les méthodes d'approche.

L'INHA, la BnF et l'ENC pourront lancer des appels à chercheurs autour de leurs fonds partagés, produire des collections numériques communes et valoriser la recherche scientifique ainsi menée. Plus généralement, il importe d'affermir la coopération scientifique et documentaire des trois institutions, notamment afin de favoriser le traitement scientifique de collections jumelles et de développer conjointement des outils et des méthodes intéressant les institutions voisines et partenaires, dans un cadre bilatéral ou trilatéral suivant les cas. Un comité exécutif tripartite pourrait être de nature à favoriser ces collaborations.

L'INHA assume la responsabilité du site Colbert : il ne faut pas que cette responsabilité s'arrête à la politique immobilière mais que l'INHA continue à prendre soin de la dimension collective des activités qui s'y déroulent et assure la mise en relation des différentes institutions qui y mènent tout ou partie de leurs activités (départements d'histoire de l'art et d'archéologie des universités parisiennes et d'Île-de-France, Institut national du patrimoine, laboratoires de recherche, sociétés savantes, revues), dans le respect des spécificités et de l'autonomie de chacun.

Un bon outil pour une collaboration globale, incluant également les partenaires du site Richelieu, dont la responsabilité immobilière incombe à la BnF, dans laquelle l'INHA pourrait s'engager de manière volontariste, pourrait être la création ou la revitalisation de comités scientifiques de site, permettant de ne pas limiter la concertation et la collaboration scientifiques à l'organisation événementielle. Ces comités devront être des instances où l'information sur les programmes scientifiques pourra circuler très en amont : ce pourrait être à eux d'organiser notamment des séminaires communs, selon une formule renouvelée annuellement plutôt que dans l'esprit de pérenniser des collaborations restreintes.

Axe 6 : Assurer une collaboration harmonieuse avec les institutions présentes sur les deux sites de l'INHA

Actions	Sous-actions
6.1. - Renforcer la collaboration et la concertation avec les partenaires et les voisins du site Richelieu	• Développer les actions collaboratives avec la BnF et l'ENC (à l'exemple du programme portant sur l'histoire du quartier où sont implantées ces institutions) ; • Coordonner des programmes communs de valorisation des collections (sur le modèle du cycle « Trésors de Richelieu ») ; • Faciliter l'exposition au public des collections patrimoniales conservées sur le site Richelieu (l'INHA ne disposant pas d'une zone d'exposition propre) ; • Coordonner les programmes de numérisation des partenaires du site ; • Organiser régulièrement des Assises de la recherche du site Richelieu, dont la première édition a eu lieu en 2018.
6.2. - Renforcer la collaboration et la concertation avec les partenaires et les voisins de la galerie Colbert	• Co-organiser la participation de l'INHA et des partenaires aux Journées européennes du patrimoine avec mobilisation des doctorants des universités présentes sur le site ; • Développer le partenariat avec l'INP pour des actions de formation et de sensibilisation à la recherche, à destination des élèves conservateurs et restaurateurs ; • Organiser régulièrement un comité des partenaires ; • Co-organiser des Assises de la recherche de la galerie Colbert ; • Maintenir le moratoire sur la hausse de la participation financière des partenaires de la galerie Colbert.
6.3. - Donner une visibilité propre à l'INHA sans empiéter sur celle des institutions partenaires présentes sur les deux sites	• Mettre en place un plan de communication auprès du grand public en poursuivant et en élargissant les actions du type présentation mensuelle des programmes de recherche par des doctorants dans le <i>Quotidien de l'art</i> ; • Refondre la signalétique sur les deux sites, afin de valoriser à la fois la présence de l'INHA et celle de ses partenaires, en coordination avec ceux-ci (dans le fil de la consultation organisée en 2018 avec l'école Camondo) ; • Rendre plus convivial le site internet.
6.4. - Faire en sorte que l'INHA devienne véritablement la « maison » commune qu'André Chastel appelait de ses vœux	• Requalifier les espaces communs de la galerie Colbert ; • Rénover l'auditorium ; • Mettre à disposition des partenaires des captations vidéo automatisées.
6.5. - Fluidifier les circulations et les collaborations à l'intérieur des sites Colbert et Richelieu	• Mettre en œuvre un projet de signalétique de l'INHA commun à la Galerie Colbert et à Richelieu.

AXE STRATÉGIQUE 7 : CONSOLIDER LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF, RH ET BUDGÉTAIRE DE L'INSTITUT

Si, comme le souligne le HCERES dans son récent rapport d'évaluation de l'institut, le fonctionnement administratif, financier et RH de l'établissement est de qualité, il reste néanmoins de nombreux axes d'amélioration des fonctions de support et de soutien. En effet l'organisation interne de l'INHA a longtemps été marquée par un fort cloisonnement des fonctions-métiers (bibliothèque-recherche) qui a structuré les fonctions de support et de soutien. Ainsi, se sont ajoutés à une organisation figée par le décret statutaire, le poids d'un fonctionnement hiérarchique accentué par les différences de corps et de statut. Cette situation a conduit à un relatif éclatement des fonctions de support, parfois redondantes. L'objectif du projet d'administration est d'améliorer l'efficacité et l'efficience du pilotage administratif, des ressources humaines et financier de l'institut suivant deux axes : une administration décloisonnée et une administration réactive et performante.

Axe 7 : Consolider le fonctionnement administratif, RH et budgétaire de l'INHA

Actions	Sous-actions
7.1. - Mieux concilier l'autonomie des départements en matière de programmation et l'application de la stratégie globale et de la mission commune	• Favoriser une approche par projets transversaux ; • Mettre en place un pilotage par grandes fonctions à l'échelle de l'établissement (fonction financière, fonction ressources humaines, fonction immobilière, fonction logistique, fonction des systèmes d'information indépendamment de l'organisation hiérarchique (pilotage matriciel).
7.2. - Améliorer les capacités d'anticipation et de prévision des différents services de l'INHA	• Professionnaliser les équipes, prendre en compte l'expertise des agents et investir dans la qualité du management ; • Mettre en place un plan de préservation et de promotion de la qualité de vie au travail.
7.3. - Rationaliser les procédures administratives et financières	• Optimiser les modes de fonctionnement et les processus de l'administration dans une logique d'adaptation des moyens ; • Mettre en place une démarche qualité ; • Positionner l'administration au service des autres composantes de l'institut en développant une offre de service.
7.4. - Affirmer la responsabilité sociale et environnementale de l'INHA, notamment en faveur de l'emploi des personnes handicapées ou en difficulté	• Développer les actions concrètes en faveur du développement durable (gestion durable du papier, de l'énergie et de l'eau, désignation de référents développement durable...) ; • Mettre en œuvre une politique de recrutement promouvant l'égalité femme-homme, le respect de la diversité sociale et accompagnant activement les publics spécifiques ; • Généraliser dans la mesure du possible les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics.

7.5. - Mieux intégrer l'INHA dans les orientations stratégiques du MESR et du MCC	• Mieux s'insérer dans les réseaux professionnels des deux ministères ; • Dans la mesure du possible, s'approprier les objectifs de performance de chacune des tutelles ; • Favoriser le dialogue permanent avec les services des ministères de tutelle.
7.6. - Garantir la pérennité économique de l'INHA, développer le mécénat.	• Développer la dimension pluriannuelle du pilotage budgétaire et financier ; • Recruter un responsable du mécénat, chargé de fédérer et coordonner les actions des sociétés d'amis existantes (SABAA et Société des amis du Festival de l'Histoire de l'art) et de mettre en place les structures adéquates pour la levée de fonds provenant de grands donateurs ou d'entreprises.

Hall de la galerie Colbert © Marc Riou, INHA, 2017.

