

Horizon 2005



Livre blanc pour la modernisation des Établissements scientifiques fédéraux placés sous l'autorité du Ministre de la Recherche scientifique

A l'initiative de

*M. Charles Picqué, Ministre de la
Recherche scientifique,*

et de

*M. Yvan Ylief, Commissaire du
Gouvernement en charge de la
Politique scientifique.*

Mai 2002

Membres du comité de pilotage « modernisation de Établissements scientifiques fédéraux »:

Beka E. (SSTC-DWTC); Beumier M. (SSTC-DWTC); Cahen D.(IRSNB-KBIN); De Smet W. (DWTC-SSTC); De Swaef D. (DWTC-SSTC); De Wilde E. (KMSK-MRBA); Den Ouden G. (expert); Gotovitch J. (CEGES-SOMA); Grijseels G. (KMMA-MRAC); Lemaitre O. (SSTC-DWTC); Malcorps H. (KMI-IRM); Van de Walle R. (DWTC-SSTC) et Wery Ph. (SSTC-DWTC)

Coordination :

Lemaitre O. (SSTC-DWTC) et Wery Ph. (SSTC-DWTC)

Ont collaboré à l'élaboration et à la rédaction de ce Livre blanc :

Les membres du comité de pilotage (dont la composition est donnée ci-dessus) et Auquier G. (SSTC-DWTC); Baudot M. (SSTC-DWTC); Backeljauw D.(DWTC-SSTC); Bossaert M. (DWTC-SSTC); Cahen-Delhay A. (MRAH-KMKG); Christiaens M. (IRM-KMI); Cockshaw P.(BR-KB); De Vos W. (KB-BR); Glinne Th. (SSTC-DWTC); Hespel R. (MRBA-KMSK); Leblicq C. (SSTC-DWTC); Maes L. (KIK-IRPA); Marlier Th (MRBAB/KMSK),Martens K. (KBIN-IRSNB); Masschelein L. (IRPA-KIK); Monteny F. (DWTC-SSTC); Moulin J. (SIST-DWTI); Pâquet P. (ORB-KSB); Perquy B. (KB-BR); Persoons E. (ARA-AGR); Ros E. (DWTC-SSTC); Schietecat G. (KMI-IRM); Schoeters A. (DWTC-SSTC); Simon P.(IASB- BIRA); van den Hul A.-M. (DWTC-SSTC); Van Langenhove L. (DWTC-SSTC); Vrancken B. (DWTC-SSTC).

Depuis plus de deux siècles, les Établissements Scientifiques Fédéraux conservent, développent, étudient et valorisent un patrimoine scientifique, artistique et historique exceptionnel. Leur vocation, tant nationale qu'internationale, se décline à travers leurs missions spécifiques de service public scientifique, de recherche et de contribution au rayonnement international de la Belgique.

Il fallait tout naturellement qu'ils s'inscrivent dans le plan « Copernic » de modernisation de l'administration fédérale.

C'est pourquoi nous avons déposé le 19 juillet 2001 sur la table du Conseil des Ministres une note d'orientation sur la modernisation de ces institutions.

Nous entendons par là donner aux établissements placés sous notre autorité l'élan indispensable à leur développement pour les maintenir à un niveau d'excellence international.

Le processus a déjà débuté au cours des dernières années. Depuis 1999, différentes mesures portant sur la gestion administrative et financière des ESF ont été prises : introduction de nouveaux outils de management, redéfinition des compétences respectives de la Commission de gestion et de l'ordonnateur, mise en œuvre d'une réforme budgétaire et comptable, création d'une carrière de « conseiller auprès des établissements scientifiques fédéraux », ...

Ces actions ont apporté des résultats positifs. Des mesures complémentaires doivent cependant encore être prises pour améliorer le fonctionnement des ESF.

La note d'orientation citée ci-dessus fixe d'ailleurs l'objectif général à atteindre : Nous devons mener les ESF au niveau international le plus élevé tant du point de vue de la qualité et de la pertinence sociale de la recherche scientifique qui y est effectuée que du service public qui y est presté. Il faut également s'assurer que ce haut niveau pourra être maintenu.

Pour ce faire, nous avons identifié comme enjeux majeurs :

- *La reconnaissance de la spécificité des ESF, dont les missions ont un intérêt pour l'ensemble du pays ;*
- *Les moyens que les pouvoirs publics sont prêts à investir dans la conservation et la valorisation du patrimoine scientifique, historique et artistique et dans la recherche fondamentale et appliquée, afin de permettre aux ESF de rester en phase avec l'évolution de la société (nouvelle muséologie, utilisation des nouvelles technologies de l'information...), de contribuer à l'image du pays et de ses institutions et d'améliorer les services rendus à la société civile, aux autorités politiques et aux citoyens. Des investissements exceptionnels - qui ne peuvent être dégagés des moyens actuels destinés à la gestion courante de ces institutions - sont nécessaires pour réaliser les mises à jour nécessaires au fonctionnement des ESF ;*
- *Une gestion des ressources humaines, s'inscrivant dans la ligne tracée par la réforme de la fonction publique, qui permette le recrutement de compétences pour faire face*

à l'évolution constante des besoins (en muséologie, informatique, métiers de la communication, gestion...);

- *Le rôle des ESF dans le développement de la société de l'information et, en particulier, dans l'amélioration de l'accès aux connaissances. Cela implique de rattraper le retard accumulé en la matière par rapport aux institutions similaires à l'étranger ;*
- *Une gestion orientée vers les utilisateurs et la valorisation des produits et services ;*
- *La simplification des organes de gestion et d'avis, destinés à accroître les performances de ces institutions et la qualité des services rendus.*

Par ailleurs, certaines évolutions, tant en Belgique qu'en Europe, offrent des opportunités qu'il faut saisir :

- *la « société des loisirs » accroît la demande du public, particulièrement vers les musées ;*
- *« l'Espace européen de la Recherche » permet aux ESF de s'inscrire dans des réseaux d'excellence internationaux, ce qui peut engendrer une augmentation de la masse critique du personnel qualifié et de la valeur ajoutée de leurs recherches ;*
- *les entités fédérées du pays développent des compétences complémentaires à celles des ESF et offrent ainsi la possibilité de mettre en œuvre des synergies intéressantes pour le pays et chacune de ses composantes.*

Il s'agit donc ici de promouvoir une philosophie de modernisation des ESF en phase avec celle de la réforme « Copernic » de l'Administration fédérale, tout en s'appuyant sur l'expertise présente au sein des institutions et en programmant sa mise en œuvre de manière progressive. L'adhésion convergente de l'autorité politique, des responsables et des agents des ESF au processus de modernisation des ESF sera une condition de sa réussite.

Il est du devoir du service public d'assurer l'accès à la connaissance de tous. Le rôle de l'État, par le biais de ces établissements, est de poursuivre une mission d'éducation, complément indispensable à l'instruction publique. Les Établissements Scientifiques Fédéraux sont vecteurs de savoir, de beauté, d'art, d'informations à destination de tous les publics... Il est indispensable de leur permettre de continuer à assurer dans les meilleures conditions cette mission de service public.

Yvan Ylief

Charles Picqué

Commissaire du Gouvernement
chargé de la Politique scientifique

Ministre de la Recherche scientifique

AVANT-PROPOS

Les Établissements scientifiques fédéraux (ESF) gèrent et valorisent un patrimoine scientifique, historique et artistique d'importance et de renommée internationales.

La qualité et la permanence des recherches qui sont menées dans ces institutions en font les dépositaires de connaissances uniques et des prestataires de services scientifiques auxquels recourent les pouvoirs publics fédéraux, communautaires et régionaux, les institutions européennes et internationales, le monde scientifique, le secteur privé et le grand public.

Les ESF doivent évoluer pour s'adapter à l'évolution scientifique et technologique ainsi qu'aux besoins et aux attentes des autorités et de leurs publics.

Nous entendons les inscrire, de manière cohérente mais respectueuse de leurs spécificités, dans le processus de modernisation de l'Administration fédérale.

Dans la ligne des propositions déposées en juillet 2001 par le Ministre de la Recherche scientifique et le Commissaire du Gouvernement en charge de la Politique scientifique, nous voulons ainsi améliorer la qualité, les performances et l'image de nos institutions et renforcer leur efficacité en leur donnant davantage d'autonomie et de responsabilité - et les moyens nécessaires pour assumer cette responsabilité - et en favorisant les partenariats avec l'État, les entités fédérées et le secteur privé.

La modernisation des ESF doit favoriser le développement de leur expertise au bénéfice d'un plus large éventail de bénéficiaires. Concrètement, elle servira:

- *les citoyens et, plus particulièrement, l'ensemble des « utilisateurs » des ESF, auxquels nous nous proposons d'offrir un réseau d'institutions de référence et attractives grâce à des services de qualité ;*
- *les ESF eux-mêmes, auxquels la modernisation apportera les ressources humaines et financières structurelles nécessaires à l'accomplissement de leurs activités de service public et de recherche ;*
- *les autorités publiques et, plus largement, notre pays, auxquels des ESF performants contribueront à donner une image de qualité et de dynamisme ;*
- *l'Europe, enfin, dont la capitale bénéficiera de musées et d'institutions scientifiques d'un grand prestige international.*

A l'horizon 2005, qui verra le 175e anniversaire de la Belgique, ne serait-ce pas un bel hommage au pays et aux communautés qui le composent, de montrer que le patrimoine scientifique, historique et artistique commun est développé, conservé, valorisé et géré de la manière la plus efficace qui soit ?

C'est en tout cas notre ambition et notre volonté.

Eric Beka,
Secrétaire général SSTC

Daniel Cahen,
Directeur IRScNB

Pierre Cockshaw,
Conservateur en Chef BRB

Anne Delhayé,
Conservateur en Chef ff
MRAH

Eliane De Wilde,
Conservateur en Chef MRBAB

José Gotovitch,
Directeur CEGES

Guido Gryseels,
Directeur MRAC

Henri Malcorps,
Directeur IRM

Liliane Masschelein-Kleiner,
Directeur IRPA

Paul Pâquet,
Directeur ORB

Ernest Persoons,
Archiviste général du
Royaume

Paul Simon,
Directeur IASB

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
TABLE DES MATIÈRES	7
CHAPITRE I LES ÉTABLISSEMENTS SCIENTIFIQUES FÉDÉRAUX PLACÉS SOUS L'AUTORITÉ DU MINISTRE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	9
1 LE PATRIMOINE DES ESF	12
2 LES MISSIONS DES ESF.....	13
3 LA SPÉCIFICITÉ DES ESF	15
CHAPITRE II PROGRAMMES D'ACTION	16
1 LES OBJECTIFS DE LA MODERNISATION DES ESF.....	17
2 LES PROGRAMMES D'ACTION DE LA MODERNISATION DES ESF.....	18
3 LES PREMIÈRES ÉTAPES DE LA MODERNISATION DES ESF	18
PROGRAMME D'ACTION I UTILISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	19
1 SITUATION ACTUELLE	19
2 MÉSURES PRIORITAIRES	20
3 DÉVELOPPEMENTS COMPLÉMENTAIRES	21
4 BUDGET	23
PROGRAMME D'ACTION II MAINTENIR ET DÉVELOPPER LE NIVEAU DE LA RECHERCHE ET DU SERVICE PUBLIC SCIENTIFIQUE	25
1 SITUATION ACTUELLE	25
2 MÉSURES PRIORITAIRES	26
3 DÉVELOPPEMENTS COMPLÉMENTAIRES	28
4 BUDGET	30
PROGRAMME D'ACTION III MODERNISER ET METTRE EN VALEUR LE PATRIMOINE IMMOBILIER ET LES COLLECTIONS DES ESF	31
1 SITUATION ACTUELLE	31
2 MÉSURES PRIORITAIRES	32
3 BUDGET	33
GRANDS PROJETS PHARES DANS LE DOMAINE DE L'INFRASTRUCTURE	34
1. INSTITUT ROYAL DES SCIENCES NATURELLES DE BELGIQUE (IRSNB).....	34
2. MUSÉE ROYAL DE L'AFRIQUE CENTRALE (MRAC).....	34
3. MUSÉES ROYAUX DES BEAUX-ARTS DE BELGIQUE (MRBAB).....	35
4. MUSÉES ROYAUX D'ART ET D'HISTOIRE (MRAH)	35
5. INSTITUT ROYAL DU PATRIMOINE ARTISTIQUE (IRPA)	36
6. OBSERVATOIRE ROYAL DE BELGIQUE (ORB)	36
7. BIBLIOTHÈQUE ROYALE DE BELGIQUE (BR)	37
8. ARCHIVES GÉNÉRALES DU ROYAUME (AGR)	37
9. INSTITUT ROYAL DE MÉTÉOROLOGIE (IRM).....	38
10. INSTITUT D'AÉRONOMIE SPATIALE DE BELGIQUE (IASB).....	38
PROGRAMME D'ACTION IV GARANTIR LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS, DES VISITEURS, DU PERSONNEL ET DU PATRIMOINE	39
1 SITUATION ACTUELLE	39
2 MÉSURES PRIORITAIRES	40
3 BUDGET	43
PROGRAMME D'ACTION V AMÉLIORER L'IMAGE DES ESF	46
1 SITUATION ACTUELLE	46
2 MÉSURES PRIORITAIRES	46

3	DÉVELOPPEMENTS COMPLÉMENTAIRES	48
4	BUDGET	49
LES ESF DANS LA LOGIQUE DE LA RÉFORME COPERNIC		50
<i>PROGRAMME D'ACTION VI CLARIFIER ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DES ORGANES ET STRUCTURES DE DÉCISION</i>		51
1	SITUATION ACTUELLE	51
2	NOUVELLES ORIENTATIONS RECOMMANDÉES	51
3	ACTIONS À ENTREPRENDRE.....	54
<i>PROGRAMME D'ACTION VII DÉVELOPPER UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS DES ESF</i>.....		55
1	SITUATION ACTUELLE	55
2	NOUVELLES ORIENTATIONS RECOMMANDÉES	57
3	ACTIONS À ENTREPRENDRE.....	57
4	MOYENS BUDGÉTAIRES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES ACTIONS.....	60
<i>PROGRAMME D'ACTION VIII DÉVELOPPER L'APPROCHE STRATÉGIQUE, LA QUALITÉ DES SERVICES ET LE CONTRÔLE DE GESTION</i>		61
1	SITUATION ACTUELLE	61
2	NOUVELLES ORIENTATIONS RECOMMANDÉES	61
3	ACTIONS À ENTREPRENDRE ET MOYENS BUDGÉTAIRES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES ACTIONS (POUR L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS).....	64
CHAPITRE IV FINANCEMENT ET PARTENARIATS		65
1	LA CRÉATION D'UN FONDS DE MÉCÉNAT STRUCTUREL SOUS L'ÉGIDE DE LA FONDATION ROI BAUDOUIN ..	66
2	LE RENFORCEMENT DU SOUTIEN DE LA LOTERIE NATIONALE.....	66
3	LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATIONS AVEC LES AUTRES DÉPARTEMENTS FÉDÉRAUX	66
4	LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS AVEC LES ENTITÉS FÉDÉRÉES	67
5	LE FINANCEMENT EUROPÉEN	68
6	LA VALORISATION DES PRODUITS ET SERVICES DES ESF.....	68

CHAPITRE I

LES ETABLISSEMENTS SCIENTIFIQUES FEDERAUX PLACES SOUS L'AUTORITE DU MINISTRE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Au cours des deux derniers siècles, les Autorités belges ont créé divers établissements publics auxquels ont été confiées des missions conjointes de recherche et de service public scientifique. Ce sont les Établissements scientifiques de l'État, dont le dernier statut organique date de 1965.

Dix de ces établissements sont placés, depuis 1991, sous la responsabilité du Ministre fédéral qui a la politique scientifique dans ses attributions. Les Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC) en assurent la tutelle dans le cadre du système dit de la gestion séparée¹.

Il s'agit, dans l'ordre chronologique de leur fondation, des institutions suivantes:

Les Archives générales du Royaume et Archives de l'État dans les Provinces (AGR, 1796)

Cette institution conserve la plus vaste collection de sources historiques du pays. Elle détient les archives des institutions centrales des Pays-Bas bourguignons, espagnols et autrichiens jusqu'en 1795, de certains organismes publics centraux de la période française (1795-1815) et celles du royaume des Pays-Bas (1815-1830) et de presque toutes les institutions du gouvernement depuis l'indépendance de la Belgique.

Les Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique (MRBAB, 1801)

De Van der Weyden à Breughel, de Rubens à David, le Musée d'Art ancien donne un aperçu prestigieux de la peinture du XVe au XIXe siècle. De Constantin Meunier à Rik Wouters, de Magritte à Broodthaers, le Musée d'Art moderne offre un panorama très riche de la peinture et de la sculpture belge et internationale, du fauvisme à l'expressionnisme, du surréalisme aux tendances contemporaines.

L'Observatoire royal de Belgique (ORB, 1826)

L'Observatoire étudie le « comportement » de notre planète : sa structure interne, sa rotation propre, ses déformations... Il étudie les autres planètes, le Soleil et les étoiles afin de mieux comprendre et prévoir l'évolution de la Terre et de l'Univers. Ses programmes de recherche sont intégrés dans des réseaux mondiaux établis de concert avec des unions scientifiques internationales. Quant au Planétarium, il permet de transmettre les connaissances scientifiques à un large public.

¹Voir l'article 140 des Lois coordonnées sur la comptabilité de l'État et l'Arrêté royal n°504 constituant en services de l'État à gestion séparée, les établissements scientifiques de l'État qui relèvent du Ministre qui a la Politique scientifique dans ses attributions.

Les Musées Royaux d'Art et d'Histoire (MRAH, 1835)

Le plus grand complexe de musées du pays étudie et rassemble des collections d'archéologie nationale, de l'antiquité, des civilisations non européennes, d'instruments de musique et d'arts décoratifs européens. Des collections que le public peut découvrir dans des sites remarquables : le Cinquantenaire, les anciens magasins Old England - chef d'œuvre de l'Art nouveau -, le Pavillon chinois, la Tour japonaise et la Porte de Hal.

La Bibliothèque Royale de Belgique (BRB, 1837)

Les Ducs de Bourgogne ont jeté les premières bases de ce qui aujourd'hui constitue la plus impressionnante collection de livres du pays (5 millions). L'institution rassemble et conserve des manuscrits, des estampes, des gravures, des partitions, des monnaies et médailles, des cartes et des plans produits sur le territoire de Belgique ou par des Belges à l'étranger.

L'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique (IRSNB, 1846)

L'Institut assure la conservation et la gestion des collections de sciences naturelles de l'État : roches, minéraux, fossiles, insectes, coquillages, vertébrés récents, collections anthropologiques et préhistoriques. Il abrite les célèbres iguanodons de Bernissart. Au niveau de la recherche scientifique, l'Institut se consacre particulièrement à l'étude de la diversité biologique et de l'évolution. Ses activités ont été récemment complétées par l'apport de l'Unité de Gestion du Modèle mathématique de la mer du Nord et, prochainement, par celui du Service géologique de Belgique.

Le Musée royal de l'Afrique centrale (MRAC, 1897)

Le continent africain y est étudié et présenté sous ses différents aspects : anthropologie culturelle, zoologie, géologie et minéralogie, histoire et économie agricole et forestière. Le musée détient la collection ethnographique la plus riche au monde sur la région d'Afrique centrale, ainsi que des collections de spécimens zoologiques exceptionnelles par leur nombre et leur diversité.

L'Institut royal de Météorologie (IRM, 1913)

Grâce à ses travaux de recherche, aux stations d'observation, aux moyens informatiques les plus performants, aux satellites météorologiques, aux radars et à son intégration au sein du réseau météorologique international, l'Institut fournit à la population et aux autorités des informations essentielles pour la sécurité, l'économie du pays et la vie quotidienne : les prévisions du temps, les avertissements en cas d'événements météorologiques dangereux (orages, tempêtes...), les précipitations, les anomalies thermiques, ou encore les perturbations électromagnétiques.

L'Institut Royal du Patrimoine artistique (IRPA, 1946)

Il s'agit de la première institution au monde ayant bénéficié d'un bâtiment conçu spécialement pour faciliter l'étude interdisciplinaire des œuvres d'art. L'institution est constituée d'ateliers de restauration, de laboratoires, d'un centre de documentation composé d'une photothèque (en grande partie accessible via Internet) et d'une bibliothèque qui sont entièrement voués à la conservation et la restauration du patrimoine de l'ensemble du pays.

L'Institut d'Aéronomie spatiale de Belgique (IASB, 1964)

L'Institut étudie les phénomènes physiques et chimiques qui résultent de l'action du Soleil sur l'environnement atmosphérique et magnétique de la Terre. Travaux utiles - et d'actualité - qui permettent de mieux comprendre des phénomènes tels que le «trou » d'ozone stratosphérique, l'augmentation de l'effet de serre ou les orages magnétiques perturbant les télécommunications.

A ces dix établissements, il convient d'ajouter :

Le Centre d'études et de documentation Guerre et sociétés contemporaines qui jouit d'un statut particulier de centre auprès des AGR et de la BR.

Les collections du Centre permettent d'aborder les aspects politiques, sociaux, économiques et culturels relatifs à l'étude des guerres et des sociétés contemporaines ; les collections portent principalement sur la période des années 1914 à 1960, avec un intérêt particulier pour les années de la seconde guerre mondiale.

LES ESF EN QUELQUES CHIFFRES (situation début 2001)

Personnel : 2434 personnes

Statutaires : 1248 personnes

Contractuels : 1186 personnes

Masse salariale totale : 50,59 millions d'euros (hors personnel contractuel recruté sur les recettes propres)

Budget : 55,8 millions d'euros (hors masse salariale)

Recettes propres : 27,7 millions d'euros (dont 74% pour la réalisation de contrats de recherche pour tiers)

Dotations de l'État : 28,1 millions d'euros

Visiteurs (ou utilisateurs) : près d'un million annuellement en moyenne

Valeur estimée des collections et autres biens mobiliers

6,2 milliards d'euros, ce qui représente 42 % de la valeur du patrimoine mobilier fédéral (*).

(*) *Commission pour l'inventaire du patrimoine de l'État du Ministère des Finances.*

1 Le Patrimoine des ESF

Le patrimoine conservé par les Établissements scientifiques fédéraux représente une contribution majeure de la Belgique au patrimoine commun de l'humanité ; à la fois scientifique, artistique, historique et naturel. Ce patrimoine doit aujourd'hui être perçu et valorisé dans l'optique du développement durable de la planète et dans le cadre d'une mondialisation des échanges.

L'importance de cet apport, et la recherche scientifique qui y est associée, sont sans commune mesure avec le poids géopolitique du pays. Tant pour des raisons historiques (plusieurs établissements sont plus que centenaires) que par leur nature, leur valeur intrinsèque ou leur volume, les collections détenues par la Belgique se classent au tout premier rang mondial.

On notera que, parmi les éléments matériels du patrimoine belge détenu par ces institutions, figurent des œuvres d'art, des pièces archéologiques, des livres, des documents historiques, iconographiques et sonores, mais aussi, ce qui est moins connu, des documents témoins de l'évolution de l'univers, de la planète et ... de notre pays.

En outre, à côté de ces collections, et notamment de celles d'œuvres d'art, par essence uniques et irremplaçables, la Belgique possède des collections zoologiques qui, en terme de volume, sont les troisièmes d'Europe (on y trouve ainsi plus de 35 millions de spécimens et des millions de données concernant le suivi du baguage des oiseaux) ainsi que des données géologiques et anthropologiques sur l'Afrique centrale uniques au monde.

De même, toutes les collections belges d'objets scientifiques renferment des spécimens étalons (types) pour lesquels notre pays assume, vis à vis de la communauté internationale, la responsabilité d'une bonne conservation et de l'accès public. On notera également que les archives météorologiques, océanographiques et astronomiques sont d'un intérêt évident pour l'ensemble de la planète.

Quant aux banques de données, elles contiennent notamment les résultats de recherches poursuivies parfois depuis plus d'un siècle (p.ex. des relevés météorologiques et astronomiques ou des archives de la diversité biologique). S'y ajoutent progressivement les copies numérisées de documents et d'objets.

Précisons également que la conservation et l'entretien de ce patrimoine répondent à des besoins essentiels de la société et contribuent activement à définir l'identité et la mémoire du pays.

De plus, les collections et données détenues par les ESF comprennent des informations uniques et précieuses, souvent irremplaçables, et en tous cas indivisibles. Celles-ci s'avèrent indispensables à de nombreuses recherches scientifiques, fondamentales et appliquées, ainsi qu'à de nombreuses tâches qui viennent en appui aux décisions politiques (p.ex. modélisation des courants côtiers ou conseils pour la sauvegarde du patrimoine). Plus largement, elles constituent la base et la référence indispensable à l'accomplissement des missions de service public scientifique par les chercheurs et techniciens de ces institutions (tels qu'expertises et travaux sur demande, encadrement d'élèves et d'étudiants, accueil de visiteurs étrangers ou préparation d'informations vulgarisées pour le grand public).

Remarquons enfin que les quatre musées fédéraux - les plus grands musées du pays -, et les collections qu'ils abritent et exposent, revêtent une importance particulière dans le cadre de la formation, des loisirs, du tourisme et de l'animation de la cité.

2 Les missions des ESF

2.1 Service public scientifique

Les missions de service public scientifique remplies par les ESF recouvrent des activités très variées telles que :

- **le développement, la conservation et la mise à disposition de collections**

Il s'agit d'archives, de manuscrits et d'ouvrages imprimés, de matériel audiovisuel, d'œuvres d'art et d'objets précieux de toute nature, ou encore de collections zoologiques, paléontologiques, minéralogiques, géologiques, archéologiques, historiques et ethnographiques.

- **l'acquisition, le traitement et la mise à disposition de données d'intérêt général ou spécialisées**

Mentionnons, par exemple, les données météorologiques, atmosphériques, astronomiques ou géophysiques.

Il peut également être question de la réalisation d'observations et de contrôles scientifiques systématiques, de travaux d'essai et de normalisation ou d'études de faisabilité.

- **l'appui scientifique aux autorités**

Ce service se concrétise, entre autres, par des expertises d'œuvres d'art ou d'espèces animales et végétales menacées à la demande des autorités judiciaires, par la participation à la Commission des biens juifs spoliés, par des interventions en vue de protéger le patrimoine artistique, historique et naturel, par la préparation de la réglementation sur la protection du milieu marin, ainsi que par des avis en matière de risques météorologiques ou sismiques.

- **la diffusion des connaissances**

Depuis plusieurs années, les ESF ont développé différentes activités permettant à un large public (près d'un million de visiteurs par an) de bénéficier d'un meilleur accès aux connaissances. Citons, à titre d'exemple, les expositions « Magritte », « Delvaux » et « Ensor » des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique, l'exposition des Trésors cachés du Musée royal de l'Afrique centrale, l'exposition « Indian Summer » des Musées royaux d'Art et d'Histoire, l'exposition « Vivre ou Survivre » de l'Institut royal des Sciences naturelles, les nouvelles programmations du Planétarium, la semaine « Space For You » du pôle Espace organisée afin d'attirer les jeunes vers les disciplines scientifiques, le déploiement spectaculaire des sites Internet ou le développement de services éducatifs adaptés à des public de plus en plus variés.

Ces divers services sont destinés tant au grand public qu'aux utilisateurs plus spécifiques du monde de l'enseignement, de la recherche, de l'administration, de l'industrie et des services. En mettant leurs collections et données d'observation, ainsi que leurs équipements et leur savoir-faire à la disposition des chercheurs, des enseignants et des étudiants, les ESF participent ainsi à l'effort global du pays en matière d'enseignement et de formation.

Les ESF contribuent également à répondre aux engagements internationaux auxquels la Belgique a souscrit dans le cadre d'accords économiques, environnementaux et de coopération au développement ou au sein d'organisations scientifiques européennes et mondiales.

2.2 Recherche

Les activités de recherche² des ESF sont indissociablement liées à leurs missions de service public scientifique. La qualité même du service public ne peut être maintenue et développée qu'en déployant un effort constant de recherche fondamentale ou appliquée et d'innovation. Ces deux types de missions mobilisent les mêmes équipes scientifiques et techniques et la même infrastructure, souvent conséquente.

Les ESF exercent des activités de recherche inhérentes à la nature de leurs collections et données d'observation. Ces activités contribuent au progrès général des connaissances scientifiques. La conservation, l'enrichissement et la mise à disposition des collections, par exemple, nécessitent des travaux importants dans tous les domaines de la muséologie ainsi que l'organisation d'expéditions archéologiques. De même, la production et l'interprétation des données d'observation appellent souvent des recherches très spécifiques. Dans certains domaines, comme l'aéronomie et la séismologie, ces recherches sont, en Belgique, le fait quasi exclusif de ces institutions.

De plus, et bien qu'il n'existe aucun lien organique entre les ESF et les universités, des relations étroites ont été nouées entre eux pour l'exécution de programmes spécifiques de recherche et l'organisation de cycles d'enseignement spécialisé.

Présents sur la scène scientifique internationale, les ESF participent activement à l'échange de données et d'informations ainsi qu'à de nombreux programmes et projets scientifiques menés en coopération, notamment dans les domaines de la recherche archéologique, astronomique, astrophysique, atmosphérique et de la biodiversité.

Les activités de recherche menées au sein des ESF leur permettent de contribuer activement à la construction du futur « Espace européen de la Recherche » et de s'intégrer à la société de la connaissance indispensable aux développements technologiques et au bien-être du citoyen.

2.3 Contribution au rayonnement international de la Belgique

La nature et la qualité des services rendus par les Établissements scientifiques fédéraux contribuent à entretenir une bonne image des institutions publiques auprès des citoyens belges. De la même manière, au-delà des frontières, les ESF concourent largement au rayonnement de la Belgique dans le monde, tant en assurant la représentation de la Belgique dans le cadre de conventions ou d'organisations scientifiques internationales et d'événements diplomatiques (la Convention de Rio sur la Biodiversité, la Convention de Bonn sur les espèces migratrices, le protocole de Montréal sur la couche d'ozone, l'Agence spatiale européenne, l'Union astronomique internationale, le Bureau international des poids et mesures...) qu'en menant des activités communes avec des institutions sœurs à l'étranger.

En outre, pour les nombreux visiteurs qu'accueille la Belgique, ces institutions contribuent largement à l'image de marque du pays, siège de multiples et importantes organisations européennes et internationales.

² Loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980, article 6bis

3 La spécificité des ESF

Par la nature de leur statut et de leurs missions, les ESF font état de spécificités qui les différencient assez largement des autres services publics fédéraux ou des universités. Il s'agit principalement :

- d'une activité permanente et continue en matière de recherche scientifique qui comprend l'acquisition de données de bases, la valorisation des travaux pour la recherche appliquée ainsi que la transmission des connaissances vers le grand public ;
- d'un contact régulier avec un public important, dont le degré de fidélité et de satisfaction a un impact direct sur l'image et l'équilibre financier de ces institutions ;
- d'un mode de gestion partiellement autonome, qui a permis de développer les partenariats, d'accélérer les processus de décision et d'action et de mieux faire face à un environnement souvent concurrentiel ;
- d'un personnel scientifique qui, par son degré de spécialisation et la nature des activités de l'institution dont il fait partie, ne peut pas être intégré facilement aux carrières communes à l'ensemble de la Fonction publique fédérale.

CHAPITRE II

PROGRAMMES D'ACTION

1 Les objectifs de la modernisation des ESF

Les responsables des ESF et des SSTC entendent pouvoir rapidement mettre en place un processus de modernisation des établissements scientifiques fédéraux qui vise à en accroître l'autonomie et la responsabilité ainsi qu'à améliorer la qualité

- des services offerts aux utilisateurs,
- de la gestion,
- de l'influence sur la société.

Ce processus de modernisation nécessite de

- **renforcer les ESF en tant qu'organisations de savoir**
- **conserver et augmenter le patrimoine scientifique, historique et artistique commun**
- **optimiser les prestations des ESF et créer des produits et des services novateurs pour tous les utilisateurs**
- **étendre la coopération nationale et internationale**
- **contribuer plus activement au rayonnement de la Belgique**

Ces cinq objectifs stratégiques s'accompagnent d'objectifs en matière de gestion :

- **renforcer la planification stratégique et opérationnelle**
- **moderniser la gestion des ressources humaines**
- **mettre en place une structure organisationnelle adéquate**
- **développer un « système qualité »**

2 Les programmes d'action de la modernisation des ESF

Afin d'atteindre ces objectifs stratégiques et de gestion, huit programmes d'action ont été identifiés :

- I. Utiliser les nouvelles technologies de l'information pour assurer la gestion et l'accès au patrimoine.
- II. Maintenir et développer le niveau de la recherche scientifique et valoriser cette recherche.
- III. Moderniser et mettre en valeur le patrimoine immobilier et les collections.
- IV. Garantir la sécurité des utilisateurs, des visiteurs, du personnel et du patrimoine.
- V. Améliorer l'image des ESF.
- VI. Clarifier et accroître l'efficacité des structures de gestion.
- VII. Développer une gestion des ressources humaines adaptée aux spécificités des ESF.
- VIII. Développer l'approche stratégique, la qualité des services et le contrôle de gestion.

Pour chacun de ces programmes, un aperçu de la situation actuelle a été dressé et les mesures prioritaires afin d'assurer un fonctionnement normal des ESF ont été définies ; ensuite, des développements complémentaires sont proposés qui permettront à terme aux ESF d'accroître largement la qualité et l'offre des services publics prestés.

Pour les trois derniers programmes d'action, il s'agit d'inscrire les ESF dans la logique de la réforme Copernic, tout en tenant compte de leur spécificité ; ils visent à doter les ESF d'une structure plus opérationnelle et de modes de gestion permettant un meilleur service aux utilisateurs.

3 Les premières étapes de la modernisation des ESF

A l'horizon 2005 - année du 175^e anniversaire de la Belgique - l'ambition est d'avoir mis en œuvre l'essentiel des actions proposées dans le présent « Livre blanc ».

Le basculement vers la nouvelle structure et la mise en place de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines devront intervenir pour le 31 décembre 2003 au plus tard.

Les travaux d'infrastructure seront programmés pour une période de 10 ans et les premières réalisations pourront être visibles dès 2005.

UTILISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

1 Situation actuelle

Malgré les efforts consentis par l'Autorité fédérale et les établissements au cours des dernières années, le patrimoine des ESF reste aujourd'hui insuffisamment accessible et exploité :

1.1 Nécessité d'une action rapide et d'envergure

- Faute de moyens budgétaires et humains adéquats, les systèmes d'information (catalogues, inventaires *etc.*) ne sont que partiellement informatisés et accessibles sur l'Internet et seule une petite partie du patrimoine a pu être numérisée.
- De plus, la conservation de certaines collections ne pourra même plus être garantie si des actions de préservation et/ou de transfert sur d'autres supports (p.ex. la numérisation ou le microfilmage) ne sont pas entreprises rapidement.

1.2 Des initiatives ponctuelles et limitées

- Les ESF ont déjà pris plusieurs mesures pour mettre en œuvre une politique de « numérisation » (c'est-à-dire le transfert des collections et des données sur support numérique ainsi que leur mise en accès par voie électronique, en ligne et hors ligne). En particulier, le programme pluriannuel de soutien au développement de la société de l'information adopté par le Conseil des Ministres en juillet 2000 ainsi que des fonds provenant de la « masse recherche » des ESF permettent de soutenir dans les établissements plusieurs projets de recherche et d'innovation en matière de numérisation.
- Par ailleurs, les SSTC ont récemment lancé un appel d'offres pour une étude des acquis, besoins, contraintes et priorités en matière de numérisation du patrimoine scientifique et culturel des ESF. L'étude a pour but de réaliser un inventaire détaillé de l'existant et de réunir tous les éléments qui permettront d'affiner et de concrétiser une stratégie globale de numérisation du patrimoine des établissements à moyen terme (dix ans). Les ESF seront bien entendu étroitement associés à la réalisation de cette étude.

Ces mesures restent néanmoins parcellaires et limitées et ne peuvent prétendre rattraper le retard accumulé. Seule une politique globale et coordonnée de numérisation, dotée de moyens récurrents suffisants, permettra de maintenir la visibilité internationale de notre patrimoine et le haut niveau de la recherche et des services prestés par les ESF.

2 Mesures prioritaires

2.1 Inventoriage et programmation³

- Réaliser un inventaire informatisé descriptif de l'état des ressources, collections, banques de données et systèmes d'information sur le patrimoine. Inventorier les compétences, acquis et expériences ainsi que les besoins et usages existant dans les ESF. Ces inventaires fourniront un premier bilan de l'état de la numérisation et contiendront toutes les données nécessaires à la mise en œuvre ultérieure du plan de numérisation (des lignes directrices pour l'établissement des priorités dans le choix des collections à numériser, des formats, des supports et modes d'accès etc. devront être établies).
- Élaborer, sur la base de ces inventaires et d'un état de l'art, une approche globale commune de la numérisation (normes, contraintes techniques et réglementaires, lignes directrices pour l'établissement des priorités et des choix) et fixer les priorités collectives et individuelles.

2.2 Première phase de numérisation et mise à disposition des outils de recherche⁴

- Numériser en priorité les inventaires, catalogues, index, banques de (méta)données et les rendre accessibles sur intranets et Internet. Viser une couverture exhaustive du patrimoine.
- Garantir la conservation des collections en voie de dégradation (p. ex. les livres imprimés sur papier acide) via des actions de préservation et/ou de transfert sur d'autres supports (p.ex. la numérisation ou le microfilmage).

³ La priorité absolue sera d'établir dans chaque établissement un inventaire détaillé et exhaustif de l'état des ressources : ressources textuelles, iconographiques, sonores et audiovisuelles, collections d'œuvres d'art et d'objets, collections scientifiques, banques et bases de données ainsi que les systèmes d'information (informatisés et non informatisés) sur le patrimoine (catalogues, bases de données, intranets, sites web etc.). Pour chaque fond, collection, série, banque de données, seront indiqués, à partir des inventaires existants et suivant un modèle de description standard : le type des données/contenus, le type de support, les formats, les périodes de référence, le volume et l'accroissement moyen annuel; le lieu de conservation ; le degré de rareté (valeur patrimoniale) et l'importance nationale/internationale; les principaux usagers et usages: recherche, éducation, appui aux politiques publiques, animation culturelle grand public etc. et le mode de consultation (p.ex. à distance); les liens avec d'autres collections internes et externes, y compris dans le cadre de projets nationaux/internationaux; les problèmes de conservation/préservation; les droits d'auteurs éventuels; l'état de la numérisation (numérisé ou en cours de numérisation, non numérisé, « numérisable ») et les données techniques (logiciels, modes de numérisation, matériels etc.) et organisationnelles (mode de financement, sous-traitance, intervenants) correspondantes; l'existence de copies sur d'autres supports (p.ex. microfilms); les systèmes d'information, de consultation et d'édition associés (numériques ou non).

Dans les cas où il n'existe aucun inventaire, sous quelque forme que ce soit, de certains fonds et collections, le travail d'inventoriage de base sera réalisé, en fonction de l'importance du patrimoine concerné.

⁴ Il s'agit de développer prioritairement les systèmes d'information électroniques qui sont des outils essentiels de recherche, d'accès et de gestion: inventaires, catalogues, index, banques de données et de métadonnées etc. Ces systèmes seront rendus accessibles sur les intranets, l'Internet et éventuellement hors ligne (cd-rom). Une couverture exhaustive du patrimoine sera visée. Le bilinguisme français/néerlandais sera la règle, l'addition de la langue anglaise devant être considérée comme une option garantissant un rayonnement européen/international plus large.

Dans la mesure du possible, des normes communes (formats, logiciels) seront instaurées pour ces systèmes afin de permettre leur utilisation croisée et d'optimiser les conditions d'échange de données et informations. Ces normes seront bien entendu conformes à celles adoptées au niveau européen et mondial. Un ensemble de données de base (le format de description minimum requis) sera notamment défini pour chaque grand type de collection (p.ex. pour toutes les bibliothèques des établissements), chaque ESF pouvant y ajouter des éléments plus détaillés répondant à ses besoins spécifiques propres. Une hiérarchie de niveaux de formats de description pourrait être établie (incluant éventuellement des données iconographiques et sonores). Des thesauri thématiques communs pourraient être adoptés afin de faciliter la recherche et la gestion des collections. La cohérence et l'interopérabilité de ces systèmes sont une nécessité absolue.

Ces sources de méta-information assureront la présence « en première ligne » et la valorisation du patrimoine détenu par les ESF dans l'espace numérique. Ils seront une base de référence pour contribuer à une meilleure gestion des collections (p.ex. politiques d'acquisitions coordonnées) et développer des collaborations entre ESF et avec d'autres institutions (fédérales et communautaires). Les collections du même type existant dans plusieurs établissements (p.ex. bibliothèques, photothèques) constituent un terrain de coopération évident.

3 *Développements complémentaires*

Les enjeux de la politique de numérisation des contenus et des accès ne sont pas que technologiques. Ils concernent pratiquement toutes les activités des ESF.

L'accès aux collections et bases de données de référence via Internet offre de nouvelles possibilités de transparence et de valorisation du patrimoine vis-à-vis de tous les publics d'utilisateurs. La mise en réseau international du patrimoine belge favorise le recours à une vaste expertise, indispensable pour le maintien de la qualité scientifique et de la fiabilité des données. La mise à la disposition des chercheurs (dans les ESF et les universités) d'outils informatisés exhaustifs et intégrés accroît considérablement la qualité et l'efficacité de leurs travaux.

En matière de gestion et de services, la standardisation des données et la compatibilité des systèmes génèrent des gains de productivité et des économies, notamment en temps de travail, à tous les stades de la chaîne technique. La gestion informatisée dresse également de nouvelles barrières face au vol, à la fraude, à la contrefaçon ou au trafic. La numérisation des collections et des accès rend possible le développement d'une gamme très vaste de nouveaux services multimédia, par exemple dans les domaines de l'éducation en ligne (e-learning), de la diffusion culturelle, du tourisme, *etc.* Elle permettra aussi la participation active des établissements au plan d'administration en ligne (e-gouvernement) du gouvernement fédéral.

3.1 Mettre en œuvre une politique ambitieuse

Pour la Belgique, il s'agit de bâtir, une politique ambitieuse qui permette de rattraper le retard accumulé pour maintenir la visibilité internationale de son patrimoine. Si on se rappelle qu'il s'agit là de plusieurs dizaines de millions d'objets, on mesure l'intérêt :

- d'agir sans tarder pour éviter que ne se creuse davantage l'écart avec les autres pays;
- de définir une perspective à long terme de l'apport belge au patrimoine commun de l'humanité;
- de définir une approche globale pour l'ensemble du patrimoine, à charge pour les institutions de définir les priorités de mise en œuvre;
- de dégager une masse budgétaire de financement permettant d'imaginer, d'ici dix ans par exemple, le comblement du retard avec les autres pays détenteurs de grands patrimoines.

Deux grands principes guideront l'action des établissements en matière de gestion et d'accès au patrimoine :

- assurer la pérennité de la conservation des originaux et des copies ainsi que des données fondamentales pour la recherche et le service public. Le choix de copier les originaux sur d'autres supports, en particulier la numérisation, doit obéir à un ensemble de critères stricts: conservation/préservation, rareté/valeur, usages/besoins, stratégie de présence (contenus, services) dans le cyberspace (« l'espace numérique »).

Rem. La conservation des documents électroniques pose de nouveaux problèmes tant techniques que légaux. Ceci implique, notamment, de conserver aussi les dispositifs de lecture et d'accès (logiciels, matériels) et de développer à cet effet de nouveaux services spécialisés (éventuellement centralisés).

- assurer la mise à disposition la plus large possible du patrimoine dans des formes et sur des supports répondant aux besoins des différents groupes d'utilisateurs. Le choix des technologies d'accès utilisées doit être guidé à la fois par les usages/besoins et par les contraintes de la conservation et de la gestion du patrimoine.

Ces deux orientations impliquent, notamment, de mettre en œuvre un plan de numérisation qui porte à la fois sur les constituants du patrimoine proprement dit (numérisation des documents et objets « primaires ») et sur les systèmes d'information sur le patrimoine (développement des systèmes d'information électroniques « secondaires », en ligne et hors ligne).

3.2 La numérisation du patrimoine

- Parallèlement au développement à grande échelle des systèmes d'information secondaires, la numérisation du patrimoine sera graduellement mise en œuvre, sur la base des résultats de l'inventoriage et en utilisant des critères de sélection stricts, conformes aux principes directeurs énoncés plus haut. La règle de conduite sera de ne pas céder aux effets de mode et de s'appuyer sur l'expertise et les bonnes pratiques confirmées. Les deux critères principaux de sélection, découlant des missions des ESF, sont: la qualité intrinsèque des collections (leur rareté, leur fragilité et leur valeur patrimoniale) et les besoins des différentes catégories d'utilisateurs (le type d'usage et le niveau de consultation).
- Il sera impératif de mettre en œuvre une stratégie d'ensemble pour tous les ESF (y inclus des normes communes *etc.*) et, en particulier, de rechercher les collaborations et de valoriser les complémentarités thématiques les plus porteuses entre certains ESF. La coordination avec d'autres institutions (fédérales, communautaires) est également souhaitable.
- Des alternatives à la numérisation doivent éventuellement être envisagées (p.ex. le microfilmage) dans certains cas.

3.3 L'accès au patrimoine, la diffusion électronique et les nouveaux services

- Assurer l'accès au patrimoine est une mission essentielle des ESF. Les ESF mettront en œuvre une approche globale et coordonnée de façon à garantir une présence visible des ESF dans l'espace numérique européen et mondial et d'y assurer la valorisation du patrimoine scientifique et culturel national. Les ESF développeront et mettront en œuvre une politique d'ensemble de développement des sites web, y inclus des portails, des banques de données et ressources multimédias.
- Cette politique s'inscrira dans le processus d'administration en ligne (« e-gouvernement ») mis en œuvre au plan fédéral (en coopération avec les institutions scientifiques et culturelles des entités fédérées, le cas échéant) et les initiatives similaires existant en Europe (e-Europe 2002, par exemple).
- La numérisation à grande échelle du patrimoine des ESF permettra également de diversifier et de moderniser les services et produits, de développer de nouveaux usages, y compris la mise à disposition de services payants à haute valeur ajoutée (éventuellement, en partenariat avec le secteur privé).
- Les ESF pourront également se profiler, par exemple, comme des partenaires de choix pour le développement de services d'éducation en ligne (e-learning) et même de commerce électronique (p.ex. applications touristiques, diffusion de documents textuels et graphiques).

4 Budget

4.1 Moyens nécessaires à la mise en œuvre des mesures prioritaires

Les moyens nécessaires à l'inventariage et à la numérisation des documents menacés et des outils de recherche s'élevaient - en première estimation - à 3,8 millions d'euros récurrents.

4.2 Moyens nécessaires au financement des nouveaux développements

Afin de donner l'ampleur voulue aux actions de numérisation des contenus et des accès, un montant complémentaire de 9 millions d'euros par an est estimé nécessaire en plein régime. Ce montant pourrait être atteint par paliers successifs, en fonction de l'avancement des travaux préparatoires et de la fixation des priorités stratégiques et des choix techniques.

Ci-après, sont repris quelques exemples d'actions de numérisation prévues par les actuels programmes-cadre triennaux des établissements. Tous les établissements ont bien entendu mentionné la poursuite du développement de leurs sites web comme outils d'information, de communication, de promotion et de dialogue avec le public.

AGR

Mise à disposition de sources généalogiques sous la forme de microfilms et de documents numérisés accessibles via Internet – Développement de services électroniques d'information et de documentation historique (salles de lecture numérique)

CEGES

Informatisation complète des inventaires de l'ensemble des collections -- Numérisation de documents photographiques

BR

Poursuite de l'informatisation des anciens catalogues (« rétroconversion ») – Numérisation de revues belges du XVIIIe siècle à 1920.

IRSNB

Inventoriage, numérisation et mise en ligne de collections, de banques de données, du catalogue de la bibliothèque et des archives

MRAC

Numérisation de collections et données – Création d'un musée virtuel.

ORB

Numérisation de clichés astrophotographiques et du catalogue de la bibliothèque.

IRM

Automatisation systématique de la collecte des données – Développement des banques de données d'observations et de simulations (modélisation) numériques.

IASB

Développement d'outils multimédia d'information et d'éducation

MRAH

Développement de moyens multimédia interactifs dans les salles – Informatisation des bibliothèques, de la diathèque et de certains inventaires

MRBAB

Informatisation de l'inventaire des œuvres d'art et des catalogues des fonds d'archives et de la bibliothèque

IRPA

Poursuite de l'informatisation de la bibliothèque ; passage généralisé à la photographie numérique ; poursuite de la numérisation de la collection des clichés photographiques et de leur mise en accès sur Internet

MAINTENIR ET DÉVELOPPER LE NIVEAU DE LA RECHERCHE ET DU SERVICE PUBLIC SCIENTIFIQUE

1 *Situation actuelle*

- Les ESF assurent des services très variés destinés à un public très étendu : communauté scientifique, secteur privé, ministères divers; les ESF mettent à disposition essentiellement leurs compétences très spécifiques, ciblées et le plus souvent uniques en Belgique, leurs banques de données et leurs collections. C'est principalement sur ces banques de données et ces collections, que des recherches sont associées aux services rendus par les ESF; ceux-ci imposent en effet des adaptations continues suscitées par les progrès et les développements scientifiques réalisés de par le monde. Cette recherche est d'autant plus justifiée que ces services concernent le long terme ; qu'il s'agisse de restauration et de conservation d'œuvres d'art, d'évolution du climat et du risque sismique, ou du suivi de la biodiversité.
- La Belgique a souscrit à des organismes scientifiques intergouvernementaux ou internationaux auxquels sont versées des cotisations annuelles importantes; l'un des buts de ces organismes internationaux est la mise en œuvre des moyens techniques et des compétences scientifiques disponibles dans les pays membres en vue de résoudre des problèmes posés à la communauté internationale ; les connaissances acquises au terme de recherches organisées par ces réseaux mondiaux sont mises à la disposition de chacun. Dans cette situation privilégiée, les ESF sont en mesure de proposer et de réaliser des programmes scientifiques compétitifs de très haut niveau et de faire fructifier les efforts consentis par la Belgique.
- Ainsi les activités des ESF sont fondées sur des programmes scientifiques de haute qualité afin de définir les méthodes d'observation et de mesure, de les améliorer et d'en interpréter les résultats. Service public et recherche scientifique exigent les mêmes équipes scientifiques et techniques et la même infrastructure, qui est considérable dans tous les cas et comporte des équipements lourds.
- Pour assurer un service scientifique de qualité dans chacun des domaines qui leur sont propres, les ESF obtiennent des données et des informations nombreuses de la part de pays étrangers . Une telle collaboration internationale n'est possible que sur la base d'un échange et il va de soi que les données que les institutions belges sont amenées à offrir doivent être de la plus haute qualité pour recevoir une contrepartie valable. Les collections que gèrent les ESF sont extrêmement riches et mondialement réputées et permettent de répondre aux exigences posées par les échanges internationaux.
- Au cours de ces dernières années, les budgets mis à la disposition des ESF par la Loterie nationale ont permis d'éloigner les ESF d'une situation de sous-équipement scientifique; ces budgets permettent de mettre à la disposition des ESF des équipements modernes compétitifs avec les laboratoires internationaux de même vocation

2 Mesures prioritaires

2.1 Positionnement des ESF et de leurs chercheurs

- Les ESF analyseront la spécificité de leur recherche et de l'expertise qui y est liée. Vu leurs moyens limités, surtout en personnel, aucun établissement ne peut effectuer des recherches de pointe dans tous les domaines où il devrait normalement s'inscrire ; les ESF développeront donc des stratégies de recherche en sélectionnant des domaines précis et en définissant des thèmes prioritaires autour de leurs principales spécialités. Cette orientation est d'autant plus nécessaire pour s'inscrire efficacement dans l'Espace européen de la Recherche (*ERA*).
- Tout en tenant compte de la spécificité de leur recherche, les ESF procéderont régulièrement à une évaluation ou positionnement par rapport aux programmes nationaux et internationaux ; cette évaluation sera menée en collaboration avec des experts externes aux ESF. Les Conseils scientifiques assurent déjà une partie de cette mission, mais elle sera étendue en vue de développer, évaluer et éventuellement réajuster la stratégie de recherche. A cet effet, on pourra recourir aux études suivantes :
 - procéder, sur la base de la stratégie de recherche, à des évaluations qui, effectuées tous les 5 ans, donneront un aperçu détaillé et structuré de la recherche qui a été effectuée (nombre et type de projets, résultats, impacts, financement, formes de valorisation *etc.*) ;
 - dresser un bilan visant à estimer le niveau de développement des domaines de recherche et à le comparer à celui d'autres établissements ayant les mêmes finalités; compte tenu du caractère relativement unique des études menées dans les ESF belges, la comparaison portera davantage sur des établissements étrangers ;
 - mettre en place une vision d'avenir qui doit sonder les besoins et les développements futurs, identifier les faiblesses et les opportunités à prendre en compte ; un tel examen prospectif se répétera tous les 5 ans.
- La qualité des prestations des ESF sera évaluée à tous les segments de l'organisation ; ainsi une flexibilité de gestion permettra de corriger les faiblesses éventuelles. Ainsi, il sera procédé à :
 - des évaluations individuelles des chercheurs - sur base d'un plan pluriannuel établi par eux -exécutées par des tiers pendant et à la fin de cette période ;
 - des évaluations de tout ou partie d'un établissement permettant d'analyser sur une période de quelques années leur fonctionnement dans le cadre des objectifs scientifiques qui ont été fixés.

2.2 Renforcement des services éducatifs

- Dans chaque ESF, il existe un service éducatif ou aux utilisateurs dont la tâche, essentielle, est la diffusion des savoirs détenus et créés au sein de l'institution. Ces services seront intégrés de façon structurelle et durable dans toutes les activités des ESF. Leur rôle pour les citoyens justifie que des moyens substantiels leur soient affectés.

2.3 Coopération nationale et internationale

- Les ESF renforceront leur support à toute la communauté scientifique intéressée, tant sous la forme de compétences spécifiques, souvent uniques en Belgique, que de la mise à disposition de banques de données et de collection. Des plate-forme de concertation seront installées à différents niveaux hiérarchiques pour renforcer et structurer la coopération avec les universités ; cette concertation doit déboucher sur des démarches concrètes comme notamment des cours dispensés au titre de professeurs visiteurs et l'accompagnement des étudiants. Enfin, une attention plus importante sera portée aux étudiants qui viennent y préparer des travaux de fin d'études ou de doctorats.
- Des coopérations renforcées seront mis en place avec les SSTC :
 - les SSTC ont notamment pour mission d'encourager la coopération dans la recherche entre départements fédéraux, Communautés et Régions. Les ESF sont des carrefours potentiels au sein des réseaux de recherche ; en ce sens, les ESF doivent mieux répondre aux objectifs des programmes de recherche des SSTC pour renforcer leur présence au sein des projets soutenus par ces programmes ;
 - une plate-forme de concertation SSTC-ESF sera mise en place, d'une part pour identifier et faire connaître les positions des ESF par rapport aux diverses initiatives de recherche internationales, d'autre part pour inciter les ESF à trouver les créneaux scientifiques qui feront d'eux des partenaires incontournables du futur Espace européen de la Recherche ;
 - les SSTC assureront une fonction de liaison et de support pour les ESF par rapport aux sources de financement fédérales et internationales ; ce point de contact doit aussi veiller à assurer un accès coordonné aux sources et logiciels d'information ainsi que prêter son concours à la coordination d'activités de valorisation et d'information.

2.4 Infrastructure scientifique

- Pour rester actif au plus haut niveau dans leurs domaines de recherche, les ESF doivent être en mesure d'adapter continuellement l'ensemble de leur infrastructure aux besoins actuels et attendus dans le futur. Les ESF doivent avoir accès à des fonds qui leur permettent d'actualiser leur équipement et d'assurer leur participation aux infrastructures supranationales. Les budgets prévus à cet effet seront évalués constamment et adaptés aux technologies qui évoluent de plus en plus rapidement, et qui concernent les équipements scientifiques et informatiques.
- L'accès aux bibliothèques électroniques sera réalisé par la conclusion de contrats avec des éditeurs, p. ex. par les ESF conjointement. Subsidièrement, les budgets pour le matériel (papier) des bibliothèques suivront les hausses de prix constatées dans ce secteur.
- La synergie entre services (p. ex. les bibliothèques, les collections, les expositions) sera optimisée. Une étroite collaboration, surtout sur le plan pratique, entre services similaires dans différents ESF permettra de rationaliser les dépenses et d'optimiser le fonctionnement.

3 *Développements complémentaires*

Pour soutenir la recherche et des services de qualité, les maintenir ou les amener à un niveau international, les ESF seront attentifs aux éléments suivants:

- la valorisation de la recherche ;
- le renforcement de la coopération nationale et internationale ;
- la dynamisation de la politique en matière de personnel ;

3.1 La valorisation de la recherche

- Pour informer les utilisateurs de la recherche effectuée dans les ESF, une valorisation sera nécessaire. Il n'existe pas en ce moment une définition claire de la notion de « valorisation » ; ce document part dès lors de l'interprétation suivante :

valoriser signifie accorder ou octroyer une valeur, y compris la plus-value, à un thème. Valoriser l'expertise scientifique signifie promouvoir activement, utiliser et transposer les connaissances scientifiques acquises de différentes manières (expositions, publications, rapports, avis, formations, autres modes de transfert de connaissances). Par ailleurs, cette connaissance acquise constitue le point de départ pour la collecte et le développement des connaissances, en fournissant une contribution plus élevée à la situation existante p. ex. les connaissances fondamentales et la pertinence sociale. C'est pourquoi, valoriser signifie exploiter et développer l'expertise. Ceci conduit à une extension permanente de la « spirale des connaissances » qui est basée sur les collections et banques de données historiques uniques des ESF et leur expertise constituée de manière unique.

- La valorisation sera aussi prise en compte dans le développement de la stratégie de recherche. De part sa spécificité, la recherche dans les ESF a un contenu descriptif élevé. Les chercheurs concernés placent régulièrement leurs travaux dans un cadre plus large, tant dans le domaine fondamental que dans le domaine appliqué, y compris l'appui à la politique.
- Une valorisation adéquate comprendra l'introduction des systèmes logistiques et organisationnels pour rendre les connaissances et l'information directement accessibles à l'intérieur et à l'extérieur des ESF (voir programme d'action I).

Ce développement implique :

- La mise en place d'un appui logistique sous forme d'une cellule de valorisation et d'information dans chaque ESF qui assurera notamment les tâches suivantes :
 - stimuler et améliorer le transfert de connaissances scientifiques (notamment par formation continue, archivage). Cette forme de valorisation interne garantit le maintien des connaissances à long terme ;
 - améliorer l'information du public via les médias classiques ;
 - améliorer la mise à disposition interne d'informations (p. ex. intranet), notamment les sources de financement, les réunions, la documentation *etc.*

L'ensemble de cette valorisation et les activités d'information (gestion de la connaissance) constitueront un appui indispensable pour une mise en œuvre efficace de la recherche et de la promotion active des connaissances rassemblées. Cette cellule assurera le suivi et coordonnera, en collaboration avec les SSTC, les différentes activités entre les ESF et vers l'extérieur.

3.2 Le renforcement de la coopération nationale et internationale

- La disponibilité d'une « masse recherche » pour les ESF dans le budget des SSTC est une des initiatives les plus heureuses de ces dernières années; il conviendra de l'augmenter. C'est non seulement un des moyens pour les ESF de prendre des initiatives nouvelles, mais c'est aussi un moyen par lequel les ESF et les Universités développent des contacts privilégiés et renforcent leurs complémentarités.
- Au niveau international, la coopération est plus naturelle pour certains établissements que pour d'autres et dépend largement de la spécificité de chacun des ESF. Il faut cependant être conscient que seuls les meilleurs scientifiques seront acceptés dans les groupes de travail constitués au niveau international ; c'est donc au sein même des ESF qu'il faut veiller à former les jeunes, les encourager à « monter » au niveau international en participant activement aux congrès internationaux. De par la qualité de leurs recherches, leurs publications et leur participation à des réunions internationales, ils s'intégreront progressivement dans l'Espace européen de la Recherche et dans les groupes scientifiques internationaux.

Ce développement implique les actions suivantes :

- une stratégie de concertation active sera développée afin de poursuivre la réalisation et l'identification de nouveaux accords de coopération (inter)nationale avec d'autres ESF/universités, centres de recherche p. ex. sous forme « d'instituts virtuels », de « partenariats » ou de « réseaux d'excellence scientifique » ;
- avec le concours d'universités et d'autres centres de recherche, les ESF organiseront des centres de formation (p. ex. des écoles d'été) à l'attention de chercheurs et d'étudiants belges et étrangers ;
- la mise en place et le maintien des contacts (inter)nationaux individuels seront stimulés ; il faut en assurer la coordination et l'information documentaire afin de s'informer mutuellement et de se tenir au courant des développements dont la mise sur réseau « intranet » constitue un instrument indispensable.

3.3 La dynamisation de la politique en matière de personnel

- La gestion des ressources humaines permettra aux ESF de s'adapter aux besoins de la recherche et de la technologie scientifique, ce qui comprend notamment la possibilité d'assurer le transfert de connaissances entre chercheurs et l'adaptation rapide des profils de recrutement (voir programme d'action VII).
- En vue de maintenir et de développer le niveau de la recherche scientifique, des propositions minimales ont été élaborées en 2000 lors d'une proposition de renouvellement des cadres organiques, afin d'y intégrer certaines nouvelles fonctions nécessaires (*webmaster*, muséologue, informaticiens...). Il conviendrait que ces nouvelles fonctions soient effectivement intégrées lors de l'élaboration du plan et de l'enveloppe de personnel de chaque ESF.
- Pour l'ensemble des actions proposées, voir programme d'action VII.

4 Budget

4.1 Moyens nécessaires à la mise en œuvre des mesures prioritaires

Description	Coût annuel global (en milliers d'euros)
Études exploratoires Évaluations internes et externes	620,0
Personnel scientifique (service éducatif)	726,0
Équipement scientifique	6.200,0
TOTAL RECURRENT	7.546,0

4.2 Moyens nécessaires au financement des développements complémentaires

Description	Coût annuel global (en milliers d'euros)
Cellule de valorisation, diffusion et d'information scientifique (1 niveau 1 + frais de fonctionnement)	611,0
Soutien à la formation Échanges internationaux, coopération scientifique...	310,0
Personnel scientifique	980,0
TOTAL RECURRENT	1.901,0

MODERNISER ET METTRE EN VALEUR LE PATRIMOINE IMMOBILIER ET LES COLLECTIONS DES ESF

1 Situation actuelle.

1.1 Insuffisance des investissements

- Malgré plusieurs investissements importants engagés ces dernières années au profit des ESF, les moyens en matière d'infrastructure (bâtiments, équipements destinés à la recherche et à la gestion du patrimoine, salles d'expositions...) ne sont pas à la hauteur de ceux dont disposent les institutions similaires de pays voisins, même lorsque l'importance de celles-ci est moindre. Ce manque de moyens, et particulièrement les carences dans le domaine de la modernisation des salles, font ainsi trop souvent apparaître les événements organisés par les ESF comme manquant d'envergure par rapport à ce qui se passe à l'étranger.
- Les ESF ne disposent pas en suffisance de personnel qualifié dans les domaines de la mise en valeur et de la rénovation de leurs infrastructures. De même, le manque de moyens les empêchent de faire appel en toute autonomie aux services de grands spécialistes belges ou étrangers pour les rénovations, les aménagements et les constructions nouvelles qu'ils projettent.

1.2 Relations avec la Régie des Bâtiments

Les ESF entretiennent de bonnes relations avec la Régie des Bâtiments qui, dans la limite de ses moyens, met très souvent tout en œuvre pour la réalisation de leurs programmes. Cependant, des améliorations peuvent être apportées :

- Les ESF ne sont pas toujours suffisamment associés à la définition (objet du marché), à la rédaction (cahier des charges) et aux conclusions (attribution) des marchés de fournitures, de services et de travaux ayant une incidence budgétaire récurrente sur leurs budgets (contrat d'entretien, énergie, fournitures, consommables *etc.*). De même, ils constatent que trop de travaux ou fournitures sont pris en charge par la Régie des Bâtiments pour les ESF sans qu'il y ait eu au préalable une étude d'incidence de leur coût énergétique, des frais de fonctionnement et des besoins en personnel ;
- Les ESF ne disposent pas des règles administratives récemment mises à jour et qui définissent clairement les limites des responsabilités de la Régie des Bâtiments - en sa qualité de propriétaire - et des ESF - en leur qualité de locataires. Cette situation entraîne des divergences de traitement entre les ESF et rend parfois impossibles les prévisions budgétaires pour les postes récurrents de fonctionnement ;
- Les ESF mettent en œuvre une politique de sécurité des biens et des personnes qui n'est pas toujours relayée par la Régie des Bâtiments auprès des entreprises qu'elle désigne pour des travaux à risques et/ou à exécuter dans des bâtiments qui abritent une partie importante du patrimoine du pays ;
- Les ESF ne disposent pas en suffisance de personnel spécialisé et éprouvent parfois des difficultés à communiquer avec les services de la Régie des Bâtiments dans des domaines techniques spécialisés, lors du suivi des travaux ou de la transmission précise de leurs besoins ;

- Les ESF rencontrent des difficultés pour planifier les interventions de la Régie des Bâtiments et obtenir les engagements fermes nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Ces difficultés ont principalement pour origine les fréquentes modifications budgétaires et de priorités de la Régie. Ainsi, les ESF constatent également des délais parfois anormalement longs entre la décision de la Régie des Bâtiments de lancer les études pour la réalisation des programmes et l'exécution des travaux. Cette situation a, dans certains cas, de graves conséquences sur l'état de conservation des bâtiments à rénover ainsi que sur les budgets d'étude et d'exécution.
- Les ESF s'inquiètent de l'absence ou du manque de plans et de dossiers techniques sur les installations et les équipements mis à leur disposition par la Régie des Bâtiments.

2 Mesures prioritaires

2.1 Moderniser l'infrastructure

- Les ESF devront pouvoir atteindre et maintenir la conformité avec les normes légales et, d'autre part, mettre en valeur le patrimoine à un niveau comparable avec les grandes institutions européennes et étrangères et, ainsi, contribuer plus activement encore au rayonnement de la Belgique. Les infrastructures modernisées des ESF permettront à celles-ci de s'ouvrir davantage sur l'environnement urbanistique dans lequel elles s'inscrivent et de se profiler mieux encore comme pôles d'attraction dans la vie de Bruxelles, capitale du pays et de l'Europe. Cette mesure implique la modernisation :
 - des bâtiments - et en particulier les espaces publics de ceux-ci (qui seront rénovés et mis en valeur et, le cas échéant, agrandis) ;
 - des installations techniques (éclairage, électricité, électronique, télécommunications, climatisation, chauffage, sécurité *etc.*) ;
 - des installations de traitement et de gestion du patrimoine ainsi que les équipements de recherche ;
 - des moyens muséographiques des salles d'exposition ;
 - des laboratoires, afin de les adapter à des besoins scientifiques précis ;
 - des bâtiments, qui seront mis en conformité avec la législation et les normes en vigueur sur le plan de la sécurité du patrimoine, du personnel et des visiteurs.
- Les ESF proposent plus bas un certain nombre de « projets phares » importants pour l'accueil du public et pour l'image de la Belgique et de sa capitale (la liste des autres travaux nécessaires à la mise en conformité est disponible auprès de chaque institution).

2.2 Optimiser les interventions de la Régie des Bâtiments

- Les ESF engageront du personnel spécialisé chargé de traiter les travaux, depuis leur définition jusqu'à leur achèvement.
- Il conviendrait, au sein de la Régie des Bâtiments, de créer une cellule spécialisée pour le traitement des problèmes de construction, de rénovation et de sécurité spécifiques aux ESF.

2.3 Améliorer la collaboration avec la Régie des Bâtiments

- Un programme quinquennal des travaux sera établi entre l'ESF et la Régie, lors de l'élaboration du contrat d'objectifs de l'institution.
- Préalablement à chaque campagne de travaux, les incidences budgétaires de ceux-ci sur le fonctionnement des ESF ainsi que les incidences en matière de ressources humaines seront définies le plus précisément possible. Aucun engagement budgétaire portant sur des travaux ne sera pris s'il n'est pas décidé en même temps du financement récurrent du fonctionnement et de l'entretien des nouvelles installations.
- Dans les critères de choix définis pour les cahiers des charges rédigés par la Régie des Bâtiments, les ESF veilleront à faire renforcer l'importance de la qualité et du coût de l'entretien des équipements dont la charge revient aux ESF après la période de garantie. Cette action nécessitera la collaboration entre les ESF et la Régie des Bâtiments à l'occasion de la définition des programmes et surtout lors de la rédaction des cahiers des charges.
- Les ESF, en collaboration avec les services compétents de la Régie des Bâtiments, veilleront en permanence à optimiser le rendement énergétique des infrastructures (existantes ou prévues), dans un but tant écologique que financier.

3 Budget

Un budget structurel de 25 millions d'euros par an doit être affecté de façon récurrente, durant au moins les dix années à venir, pour les travaux de rénovation, d'aménagement, d'extension indispensables aux dix ESF et pris en charge par la Régie des Bâtiments, avec l'aide éventuelle d'autres partenaires (voir le dernier chapitre du présent « Livre blanc » relatif au financement).

Une enveloppe récurrente à ajouter à ces dotations doit permettre à chaque ESF de traiter les travaux d'infrastructure spécifiques dont, entre autres, les travaux de modernisation des espaces publics pédagogiques, d'accueil et d'exposition, les travaux de maintenance du type locatif et les études à confier à des bureaux spécialisés.

La charge financière que représentent les effectifs de haut niveau à recruter dans diverses spécialités doit être inscrite au budget de chaque ESF (voir programme d'action VI)

GRANDS PROJETS PHARES DANS LE DOMAINE DE L'INFRASTRUCTURE

1. Institut royal des Sciences naturelles de Belgique (IRSNB)

Restauration architecturale et muséographique de l'aile Janlet

Ce beau bâtiment dont la conception avait suscité l'admiration des musées étrangers au début du XXe siècle doit être restauré pour pouvoir traverser ce nouveau siècle. A l'issue des travaux, la capacité de stockage de collections sera considérablement augmentée et, surtout, les salles d'exposition auront été complètement modernisées. La salle I accueillera les iguanodons et d'autres dinosaures; la salle II (fermée depuis environ 40 ans) présentera l'histoire de la vie en faisant appel à toutes les ressources de la muséographie contemporaine.

Modernisation du Muséum des sciences naturelles

Les salles du Muséum, qui ont été aménagées avec plus de créativité que de moyens, sont réparties dans trois bâtiments d'époques et de fonctionnalités différentes. Sur la lancée de la rénovation de l'aile Janlet, il importe de moderniser intégralement les expositions permanentes en rationalisant la circulation des visiteurs, en développant de nouvelles thématiques d'exposition conformes aux attentes des visiteurs, en valorisant les riches collections à l'aide des technologies muséographiques les plus performantes.

Sécurisation des collections en alcool et formol

Les collections « humides » de l'IRScNB sont stockées dans des conservatoires dont les dispositifs de sécurité, qui remontent aux années 1950, deviennent très vétustes. En même temps, la capacité de stockage de collections de l'IRScNB est saturée. Il est proposé de construire un nouveau local, souterrain, pour le stockage des collections en alcool et formol, séparé du muséum et des autres bâtiments, muni des dispositifs de sécurité les plus modernes. Cette construction libérera un tiers de l'espace actuel pour la croissance des collections « sèches » et permettra de rendre celles-ci plus accessibles aux visiteurs.

2. Musée royal de l'Afrique centrale (MRAC)

Modernisation et restauration de l'infrastructure du Musée

Ce beau bâtiment historique, et monument classé, doit être modernisé d'urgence afin de répondre aux besoins fonctionnels et muséologiques actuels. Les travaux les plus importants à entreprendre sont la construction d'une salle polyvalente, l'amélioration des espaces sanitaires, la rénovation des caves, le renouvellement des facilités publiques et de l'installation électrique, la réparation aux fenêtres, portes, sols, plafonds et l'amélioration de l'accessibilité aux personnes handicapées.

Modernisation de la collection permanente du Musée

La collection permanente du musée n'a presque pas changé depuis 40 ans. Elle a d'urgence besoin d'une actualisation et d'une modernisation; la muséographie n'est plus d'actualité et les moyens audiovisuels sont pour ainsi dire inexistantes. Les peintures murales à haute valeur historique dans certaines salles doivent être restaurées; l'espace destiné aux expositions permanentes doit être agrandi.

Sécurité et protection du Musée et des bâtiments scientifiques

Étant donné le cadre historique des cinq bâtiments (le Musée et les 4 bâtiments scientifiques), l'infrastructure existante n'est pas suffisamment adaptée aux besoins actuels de sécurité, principalement au niveau de la protection contre l'incendie et le vol.

Le MRAC dispose de collections d'une valeur exceptionnelle dans des domaines aussi variés que l'ethnographie, la zoologie, la géologie, les bois tropicaux et les archives de documents, de photos et films. Ces collections sont parmi les plus vastes au monde en ce qui concerne l'Afrique subsaharienne. Le Musée a donc une responsabilité internationale en ce qui concerne la conservation et la gestion de ce patrimoine unique

3. Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique (MRBAB)

Rénovation du Musée d'Art ancien : 3e phase

Depuis 1999 d'importants travaux de rénovation des hôtels Gresham et Argenteau et du 7-9 rue du Musée avec y compris l'aménagement d'un Patio couvert ont été entrepris par la Régie des Bâtiments. Les travaux de parachèvement et d'installation des techniques spéciales actuellement en cours dans ces bâtiments et dont la fin est prévue en mars 2003, devront être complétés de quelques travaux complémentaires indispensables à la mise en service des locaux concernés et plus particulièrement des locaux publics. Il s'agit :

- de la rénovation de la salle Della Faille contiguë au bâtiment Argenteau.
- du compartimentage d'une voie de secours annexe au n° 7 rue du Musée.
- de l'aménagement de « l'Artshop », de la librairie et du restaurant

Rénovation du Musée d'Art ancien : 4e phase

Si les travaux de la troisième phase de rénovation du Musée d'Art ancien apportent à celui-ci l'infrastructure moderne nécessaire à son bon fonctionnement et à son développement, quelques points faibles subsistent encore dans l'organisation des locaux. La quatrième phase des travaux de rénovation du Musée d'Art ancien vise à combler ces lacunes par le réaménagement des infrastructures d'accueil à l'entrée (info, billetterie, vestiaires), l'installation d'un restaurant pour les visiteurs, l'installation d'ateliers éducatifs et la rénovation du foyer de l'Auditorium.

Travaux prioritaires pour la sécurité

Le récent audit sur la sécurité effectué par le bureau d'études Ingenium a mis entre autres en évidence les grandes lacunes en matière de protection contre l'incendie dans les bâtiments. Afin d'éviter qu'une catastrophe détruise un jour une partie du Patrimoine, d'importants travaux de protection dont des travaux de compartimentage devront être entrepris particulièrement dans le dispatching central, dans l'Auditorium et dans les salles d'exposition des extensions du Musée d'Art ancien situées au dessus des locaux occupés par les Archives générales du Royaume.

4. Musées royaux d'Art et d'Histoire (MRAH)

Rénovation de l'aile « Antiquité » du Cinquantenaire

Restaurée au début des années '60, suite à un incendie qui ravagea toute cette aile du Cinquantenaire, l'aile dévolue à l'Antiquité qui présente, entre autres, la célèbre mosaïque romaine d'Apamée ainsi que sa colonnade, n'a guère été entretenue et n'a pas connu de rénovation muséographique depuis quatre décennies. Sols, plafonds, vitrages, complètement usés, doivent impérativement être remplacés tandis que la présentation muséologique doit être intégralement rénovée dans une perspective plus

didactique, plus interactive, selon les impératifs de la muséologie moderne que le visiteur est bien en droit d'attendre dans un des plus grands musées de Belgique.

Présentation d'un circuit Art Nouveau - Art Déco

Six salles ont été réservées pour présenter, pour la première fois, les chefs-d'œuvre jamais exposés au public d'une période phare dans l'histoire de l'art de notre pays. Depuis une dizaine d'années, nos visiteurs réclament avec insistance la possibilité de pouvoir avoir accès aux œuvres 1900, notamment de Victor Horta qui a tellement influencé les arts décoratifs de cette époque. Pour ce faire, la Régie des Bâtiments a promis l'aménagement intérieur des six grandes salles dont les plans sont prêts depuis plusieurs années.

Présentation des collections consacrées aux civilisations de l'Islam

Depuis plus d'une décennie, les collections islamiques des MRAH ne sont plus présentées, une situation difficile à tenir face aux demandes des « nouveaux Belges ». Un projet de rénovation des salles est en gestation depuis dix ans. A présent, le projet architectural est complètement finalisé en accord avec la Régie des Bâtiments mais il manque encore les moyens financiers pour le concrétiser.

5. *Institut royal du Patrimoine artistique (IRPA)*

Infrastructure d'accueil pour le public

La dispersion, au sein du bâtiment, des différents services accessibles au public entraîne un manque de convivialité et des problèmes pratiques dans l'accueil, en plus de problèmes de sécurité. Il est donc proposé de rassembler la bibliothèque, la photothèque et la cafétéria dans une extension du bâtiment, dans laquelle le public pourrait être accueilli de manière personnalisée.

6. *Observatoire royal de Belgique (ORB)*

Rénovation du Planétarium

Le pôle Espace entend donner au Planétarium une nouvelle dimension de communication, le moderniser et revaloriser ses activités ; l'objectif est de faire de cet endroit unique la vitrine du pôle Espace et un Centre d'événements, non nécessairement limité à l'Espace. Cette stratégie nécessite un aménagement des locaux pour les adapter à une fonctionnalité plus étendue que celle actuellement en place dont les concepts remontent à plus d'un demi-siècle.

Extension de la bibliothèque

Depuis une trentaine d'années, le volume des publications a considérablement augmenté en sorte que certains ouvrages sont stockés dans des caves humides, non aménagées pour y garder des livres. Il est donc urgent de prévoir un espace adapté et permettant de mieux y accueillir les lecteurs.

Rénovation du bâtiment « Mire centrale »

Il s'agit d'un petit bâtiment essentiellement constitué de 2 piliers de référence ancrés profondément dans le sol ; ce bâtiment date du début du XXe siècle. Abandonné pendant une vingtaine d'années, les piliers supportent aujourd'hui des antennes destinées à capter les signaux émis par les satellites GPS et traités par la station de l'Observatoire qui est intégrée dans un réseau mondial de référence. Sa position est connue à moins de 3 cm par rapport au centre de la Terre. A la suite des effets de l'humidité, ce bâtiment s'est dégradé ; compte tenu de sa référence dans un réseau mondial, il conviendrait de restaurer ce bâtiment afin de préserver la conservation des piliers

7. Bibliothèque royale de Belgique (BR)

Mise en service d'une infrastructure pour le dépôt de documents électroniques

La collection du dépôt légal constitue un point fort du centre de documentation nationale qu'est la Bibliothèque royale. Mais personne en Belgique ne conserve ni gère les publications électroniques dont le nombre et l'impact s'accroissent sans cesse. La Bibliothèque royale entend se charger de ce service qu'elle prépare déjà par quelques projets pilote et dont la directive européenne sur le droit d'auteur dans la société d'information reconnaît l'importance. Pour assurer la conservation et l'accès à long terme des documents numériques par le public, il est essentiel que l'institution dispose de très vastes supports de stockage informatique et de logiciels d'entretien adaptés.

Ouverture du bâtiment sur le Mont des Arts, avec la construction d'accès et d'un espace d'exposition adéquats

D'un accès difficile, la Bibliothèque royale ne dispose en outre plus de salles d'exposition conformes aux techniques et possibilités actuelles. Une réflexion sur la totalité du site mènera à la mise en service d'une nouvelle salle d'exposition et à la construction d'une entrée conviviale et facile depuis le Mont des Arts. Le bâtiment, rénové, invitera le public à trouver le chemin du patrimoine et des équipements de la Bibliothèque. Dans le nouvel espace consacré au musée, l'utilisation de technologies modernes permettra de présenter à nouveau les pièces maîtresses de la Bibliothèque, dans un contexte interactif, ce qui est impossible dans les infrastructures actuelles.

Aménagement d'un nouvel espace « magasin de livres », à l'extérieur du site du Mont des Arts

Lors de l'inauguration de la Bibliothèque royale, il était prévu que les magasins de livres atteindraient leur point de saturation en 1985. Après des réorganisations répétées, des espaces magasin supplémentaires sont devenus indispensables. La Bibliothèque royale souhaite héberger sa collection de journaux sur un site extérieur, dans la Région de Bruxelles-capitale. La consultation des originaux et le microfilmage ou la numérisation se feront sur le nouveau site, tandis que des versions numérisées ou microfilmées continueront également à être disponibles dans le bâtiment actuel. Le nouveau site conservera les journaux dans des conditions idéales et permettra la valorisation de cette collection unique.

8. Archives générales du Royaume (AGR)

Afin d'assurer les différentes missions dévolues aux Archives du Royaume et aux dépôts d'archives dans les Provinces, il est essentiel de mettre en œuvre un programme de rénovation permettant d'assurer le service au public (salles de lecture adaptées et espaces polyvalents), de remplir correctement les missions scientifiques et la conservation des documents.

Par conséquent, il s'avère indispensable de prévoir

- de nouveaux bâtiments au sein des Archives générales ainsi qu'aux dépôts de Gent, Namur, Huy, Tournai, Brugge et Louvain-la-Neuve.
- une modernisation des dépôts dans huit villes (Kortrijk, , Ronse, Antwerpen, Hasselt, Liège, Eupen, Arlon et Saint-Hubert).

CEGES : réalisation de la rénovation du bâtiment du Square de l'Aviation

L'insécurité de l'occupation du Résidence Palace s'accroissant, elle pèse de plus en plus sur le déploiement des programmes de développement des sites informatiques ainsi que la mise à disposition du public de collections du Centre. Il faut donc absolument imposer la réalisation de la rénovation du Square de l'Aviation dans les délais annoncés, soit mi-2003. Ainsi, le Centre pourra accueillir et servir le public à la hauteur des instruments performants qu'il a construits.

9. *Institut royal de météorologie (IRM)*

Installation d'un radar en Flandre occidentale

Les radars météorologiques jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des prévisions et les demandes d'information sur les phénomènes météorologiques dangereux. Le rôle des radars lors d'incidents chimiques ou nucléaires est essentiel pour détecter les zones de contamination potentielles. Actuellement, une partie de la Flandre occidentale et la région frontalière avec la France ne sont pas couvertes par un radar. Dans ce contexte, des moyens supplémentaires sont nécessaires pour son installation de sorte que la surveillance de tout le territoire belge soit assurée et que l'IRM puisse déterminer les circonstances météorologiques dangereuses et surveiller des situations à risque avec la même qualité pour l'ensemble du pays.

Construction d'un réseau de stations météorologiques automatiques

Le réseau de mesures météorologiques et hydrologiques est un élément indispensable pour l'exécution des activités de bases de l'IRM. Dans le cadre de l'amélioration des prévisions pour les phénomènes météorologiques dangereux, l'IRM se doit de disposer d'observations les plus récentes et les plus détaillées qui ne peuvent être fournies que par un réseau de stations météorologiques automatiques. Ce développement est nécessaire pour être au même niveau que nos pays voisins.

10. *Institut d'Aéronomie spatiale de Belgique (IASB)*

L'ensemble du bâtiment, très vétuste, mérite une rénovation en profondeur.

GARANTIR LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS, DES VISITEURS, DU PERSONNEL ET DU PATRIMOINE

1 *Situation actuelle*

1.1 Les actions récemment entreprises

Au cours des dernières années, la direction des ESF a fourni d'importants efforts pour améliorer quelque peu la situation avec des moyens fort limités, tant au point de vue du bien-être des travailleurs que de la protection du patrimoine.

- Plusieurs mesures concernant l'infrastructure ont été prises avec la collaboration de la Régie des Bâtiments, au moyen de ressources propres (installation de portes coupe-feu, de caméras de surveillance, de locaux de stockage des matériaux dangereux...).
- Un groupe de travail pour la prévention et la sécurité a été mis sur pied et est composé de représentants de chaque établissement ; des formations techniques ont été organisées.
- Sous la présidence de Mme le Gouverneur de l'arrondissement de Bruxelles, a été menée une réflexion sur l'intégration des ESF dans la politique de sécurité au niveau régional et les lignes d'un premier « plan catastrophe » ont été définies pour l'un des ESF, les MRBAB en l'occurrence.
- En 2000, une firme a reçu pour mission d'effectuer une étude approfondie de la situation actuelle au sein des ESF en matière d'incendie, de vols et de bien-être des travailleurs. Cette étude, qui a été présentée en juin 2001 aux directeurs des ESF, comporte notamment une série de recommandations destinées à amener la protection incendie à un niveau acceptable.
- Dans le domaine de la surveillance interne, une formation destinée aux gardiens a été organisée - dans le cadre de la loi Tobback - afin d'améliorer la qualité de la surveillance.
- Plusieurs constats ont été adressés aux autorités compétentes, sans que des réponses satisfaisantes aient été apportées jusqu'à présent.

1.2 Lacunes constatées

De manière générale, si la situation est relativement sous contrôle dans certains établissements, elle doit souvent être mise en conformité et, dans d'autres établissements, elle reste problématique. Les lacunes en matière de sécurité présentées ci-dessous ont été constatées dans une mesure plus ou moins large dans un, plusieurs ou l'ensemble des établissements :

- les moyens nécessaires à la mise en conformité aux législations récentes n'ont pas été octroyés aux ESF ;
- la problématique de la sécurité n'est pas étudiée de manière suffisamment approfondie : la structure interne nécessaire et le personnel compétent font souvent défaut ; dès lors, une politique de sécurité qui intégrerait les différentes composantes de la problématique, est inexistante ;
- il n'existe pas d'analyse globale des risques et un certain nombre de mesures qui ont été mises en place perdent une part importante de leur potentiel par manque d'intégration à une stratégie globale.

- le personnel concerné n'a pas, ou insuffisamment, été formé et se révèle souvent dans l'impossibilité d'appliquer les mesures adéquates ; les moyens nécessaires ont donc souvent été sous-évalués ou pas été utilisés de manière efficace ;
- trop peu d'attention a été portée à la gestion des incidents et au traitement des plaintes, ce qui aurait pu permettre l'identification des points faibles en matière de sécurité ;
- les inventaires des pièces de collection, des ouvrages et des équipements sont parfois lacunaires ;
- le manque de personnel de surveillance entraîne une protection insuffisante des collections et un manque de formation adéquate des gardiens (par exemple en matière d'accueil du public et de réception des plaintes) ; un phénomène encore aggravé par le fort taux de roulement du personnel de surveillance.
- le service de gardiennage est insuffisamment considéré comme un service à part entière, dirigé par un responsable qui aurait le temps, la vision et les compétences nécessaires pour diriger le personnel, l'encadrer et le motiver ;
- par manque de moyens humains, les plans de secours et les plans d'évacuation des personnes et des biens sont souvent élaborés de manière sommaire et insuffisamment adaptés aux plans catastrophe des provinces et aux plans d'intervention des pompiers ; il n'existe pas ou peu de procédures claires qui puissent servir de plan d'action en cas de panique ;
- une attention insuffisante est portée à la sécurité et aux conditions de travail du personnel, notamment le port de vêtements de sécurité lorsque les conditions l'imposent.

2 Mesures prioritaires

Au sein de chaque ESF, une politique de sécurité intégrale sera mise en place, basée avant tout sur une approche préventive.

Cette politique repose sur trois grands axes :

2.1 Mise en place de mesures de protection du patrimoine

- Les ESF et la Régie des Bâtiments mettront en œuvre les recommandations formulées de l'étude effectuée récemment par une firme externe .
- Chaque ESF fera réaliser une analyse de risques, qui sera évaluée et revue régulièrement et qui tiendra compte du caractère changeant des risques (notamment en raison d'événements exceptionnels, tels des expositions temporaires).
- Un plan de secours complet sera élaboré, par ESF, et sera lié aux plans d'intervention des pompiers ainsi qu'aux plans catastrophe.
- Chaque ESF procédera à un inventaire des collections, ouvrages et équipements et mettra à jour les inventaires existants (voir également le programme d'action I, consacré au patrimoine) avec, lorsque c'est nécessaire, une reproduction photographique pour identifier les pièces en cas de vol. Les inventaires seront réalisés en plusieurs exemplaires et déposés en sûreté dans des lieux séparés.
- Des procédures standardisées seront mises en place pour l'accès aux pièces de collection (en fonction de leur usage, des utilisateurs, de leur valeur...) et pour leur suivi.
- Des systèmes de contrôle des entrées pour le personnel et les visiteurs seront mis en place.

- Des mesures de protection de l'information seront élaborées, notamment en ce qui concerne les données numériques (« e-security »).
- La politique d'assurance de chaque ESF sera revue, basée sur l'ampleur et la fréquence des dommages possibles.
- Des mesures de respect de l'environnement seront mises en œuvre, notamment par l'usage de produits respectueux de l'environnement, le recyclage de matériaux et une bonne politique énergétique.
- Un coordinateur principal sera engagé, au sein de chaque ESF, qui, en concertation avec le conseiller en prévention et assisté par le responsable du service technique et le responsable du service de surveillance interne, assurera la coordination entre les aspects de la problématique de la sécurité et développera la politique de sécurité intégrale.
- Un ingénieur industriel sera recruté dans chaque ESF, comme responsable du service technique.
- Un système d'évaluation sera mis en place, qui se basera notamment sur les indicateurs suivants : nombre d'incidents (répertoriés selon leur gravité), coûts de restauration du patrimoine après incident, faits criminels (vols, vandalisme...), plaintes des visiteurs et interventions des services d'ordre et des pompiers.

2.2 Développement des services de surveillance interne

- Les ESF professionnaliseront les fonctions de surveillance et d'accueil au sein de services de surveillance interne bien organisés, ce qui implique une formation adaptée pour les membres de ces services, un nombre suffisant de gardiens pour les salles publiques (sur base de critères mesurables), le recrutement d'un responsable compétent, la rédaction d'une procédure de suivi du mouvement des pièces de collection dans les salles publiques.
- Dans chaque ESF, des procédures claires seront mises en place pour l'évacuation des personnes et des biens (avec des exercices d'évacuation réguliers).
- Dans chaque ESF, des procédures claires seront mises en place pour diriger les réactions en cas de situation de crise (vols, alerte à la bombe, vandalisme...).
- Un éclairage de secours et une signalisation nettement visible (également dans l'obscurité) et tenue à jour seront mis en place.
- Les ESF travailleront à l'amélioration de l'image des services de surveillance, notamment par une attention accrue portée à la présentation et aux relations avec le public (en cohérence avec le programme d'action V, consacré à l'amélioration de l'image).
- La convivialité sera améliorée par une meilleure connaissance des catégories d'utilisateurs et de leurs attentes.
- La carrière des gardiens de musées sera revalorisée.
- Un système d'évaluation sera mis en place, qui se basera notamment sur les indicateurs suivants : réactions des utilisateurs, nombre d'incidents, nombre de formations suivies par le personnel de surveillance.

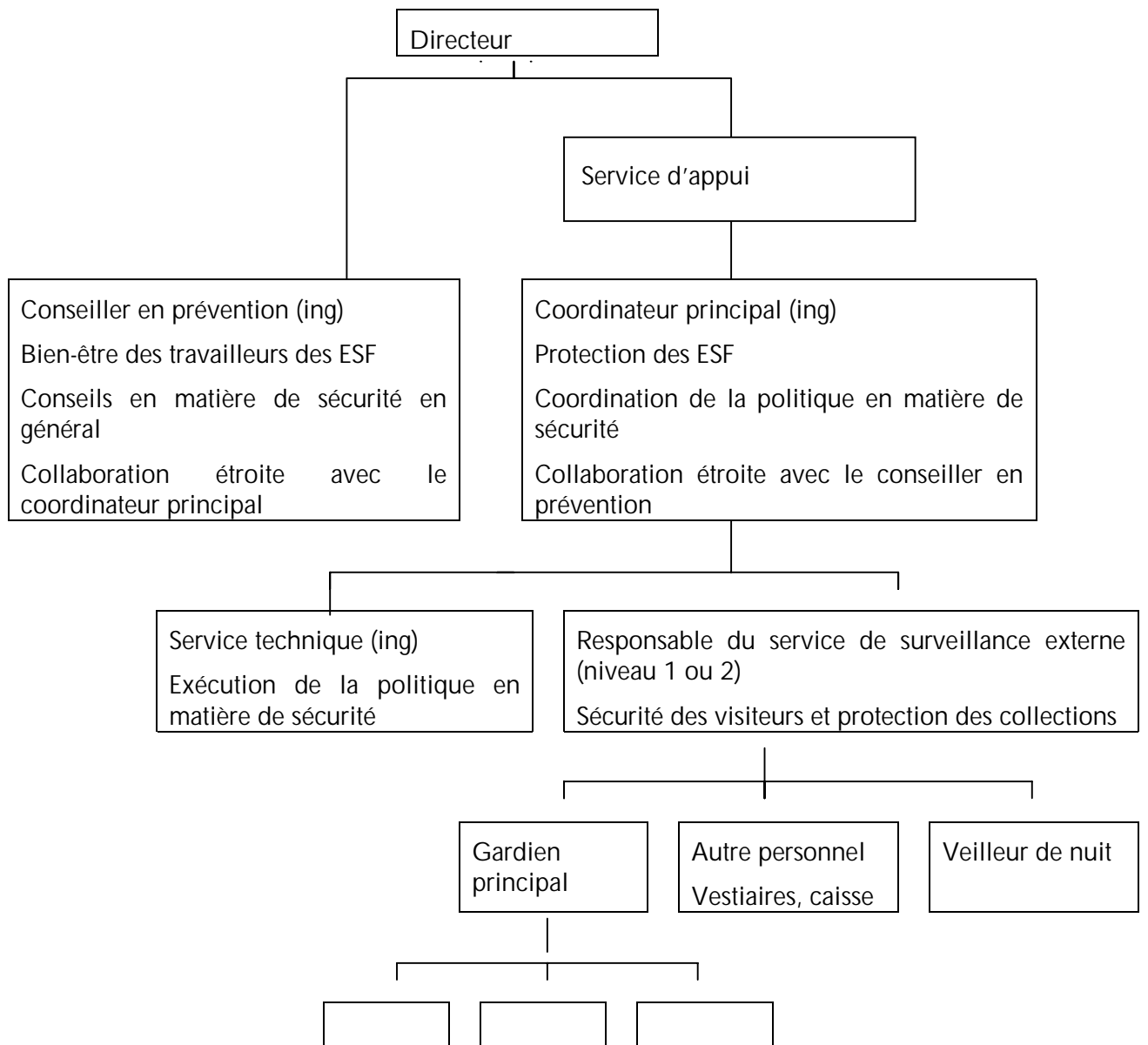
2.3 Création d'un cadre de travail sûr et épanouissant

- Un ingénieur industriel sera recruté comme conseiller en prévention dans chaque établissement, qui sera notamment chargé d'effectuer une analyse de risques dynamique et interactive en matière de bien-être.
- Les ESF procèderont à une approche structurelle de la problématique en matière de bien-être, notamment dans les aspects liés à l'hygiène, l'ergonomie, l'entretien, la sécurité des travailleurs.
- Les ESF sensibiliseront leur personnel à la problématique de la sécurité et l'informeront des possibilités de formation.
- Une communication transparente sera mise en place dans le domaine de la politique d'amélioration de l'environnement de travail.
- Les ESF mettront en place des directives claires concernant l'usage, l'étiquetage et le stockage de produits dangereux.
- Une attention particulière sera portée à l'accueil des nouveaux membres du personnel.
- Un système d'évaluation sera mis en place, qui se basera notamment sur les indicateurs suivants : nombre d'accidents de travail, de maladies professionnelles, de jours de maladie, de congés de maladie d'un jour, de plaintes émanant du personnel.

3 Budget

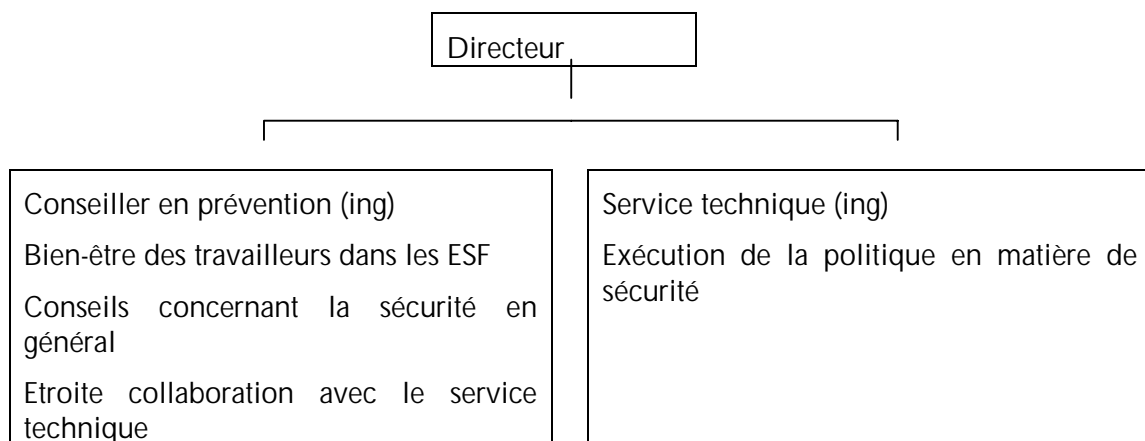
Description	Coût annuel global (en milliers d'euros)	
Protection maximale du patrimoine		
- Mise à niveau de la situation actuelle	20.613,0	Non récurrent
- Ingénieurs coordinateurs principaux + Ingénieurs services techniques	726,0	Récurrent
- Frais d'étude supplémentaire (analyse de risque et plan d'urgence, ...)	1.673,0	Non récurrent
Surveillance interne		
- 109 gardiens	2.162,0	Récurrent
- équipement et fonctionnement	189,0	Non récurrent
- formation	7,5	Récurrent
- signalisation	50,0	Récurrent
Bien-être des travailleurs		
- 10 conseillers en prévention	363,0	Récurrent
- étude et formation	18,0	Récurrent
- moyens de protection du personnel	12,5	Récurrent
Total	25.814,0 dont non récurrent : 22.475,0 récurrent : 3.339,0	

Proposition d'organigramme en matière de sécurité (applicable à six des 10 ESF⁵)



⁵ MRBAB, MRAC, MRAH, IRSNB, AGR, BRB

Proposition d'organigramme en matière de sécurité (applicable à quatre ESF⁶ et au CEGES)



⁶ IRPA, IRM, ORB, IASB

AMÉLIORER L'IMAGE DES ESF

1 *Situation actuelle*

- Les ESF mènent des recherches de pointe, qui leur assurent une présence continue dans des forums spécialisés - nationaux et internationaux -, et la majorité d'entre eux organisent des manifestations pour le grand public, souvent remarquables, très fréquentées, mais qui restent trop ponctuelles et ne sont pas perçues comme l'émanation d'activités exercées sur une base permanente.
- Certains ESF arrivent à attirer des publics nombreux et à assurer une présence stable dans le public, de manière tout à fait professionnelle. Dans d'autres ESF, le travail de relations publiques est insuffisant : des relations durables ne sont pas entretenues avec la presse ou le grand public et l'institution perd l'opportunité de transformer une partie de ses utilisateurs occasionnels en utilisateurs réguliers.
- Les ESF gèrent un patrimoine et des connaissances uniques en Belgique et mériteraient d'être davantage intégrés par le gouvernement fédéral (et particulièrement la Chancellerie et le Ministère des Affaires étrangères) dans des événements de prestige national. Certains ESF font d'ailleurs insuffisamment d'efforts pour développer cette piste.

2 *Mesures prioritaires*

2.1 Renforcement des relations publiques

- Chaque ESF disposera de spécialistes en relations publiques, qui puissent faire appel à un appui logistique et administratif performant. La cellule « Relations publiques » sera en charge de l'application des orientations esquissées ci-dessus et fonctionnera en étroite collaboration avec le directeur de l'établissement. La politique de relations publiques doit devenir un des éléments clés du fonctionnement de l'ESF.
- L'accueil du visiteur devra confirmer l'image des ESF. Des aspects comme l'accueil téléphonique ou la convivialité des sites web doivent être pris en compte dans l'incidence qu'ils ont sur le renom des ESF. De plus, tant les visiteurs réguliers que les autres groupes-cible devront pouvoir bénéficier d'avantages (réductions, cadeaux, invitations *etc.*), particulièrement en ce qui concerne les réseaux associatifs, pour qui l'accueil et les avantages reçus sont des facteurs déterminants dans l'établissement de leurs programmes.
- La cellule relations publiques et le service éducatif collaboreront de façon suivie afin de développer des initiatives en concordance avec les besoins et les attentes des différents publics. Les groupes cibles seront tenus informés de manière suivie des activités et des nouvelles des ESF.

2.2 Création d'une image

- Une institution est plus identifiable dans l'esprit du public si toute sa communication externe respecte une uniformité de style et si elle présente une image agréablement cohérente sur leur site web, le fléchage dans le bâtiment, le logo, la présentation des publications... Cette

image cohérente améliore la perception de l'institution auprès du public mais aussi du personnel.

- Une image de marque attrayante pour les ESF devra donc être développée et synthétisera la mission principale de chaque ESF (ou groupe d'ESF) . En outre, il semble utile que ce style rappelle l'appartenance de chacune des institutions à un ensemble cohérent d'institutions scientifiques fédérales.

2.3 Contribution à l'image de la Belgique à l'étranger

- Les ESF devront développer une collaboration durable avec le Ministère des Affaires étrangères (notamment en ce qui concerne l'accueil d'hôtes de marque) et, le cas échéant, avec les départements régionaux du Commerce extérieur. Le patrimoine et l'expertise des ESF sont souvent exceptionnels et ils constituent une « vitrine » précieuse à la présentation de la Belgique auprès d'autorités étrangères.
- De manière concertée, les ESF contacteront les Ministères fédéraux, particulièrement le Service public fédéral « Chancellerie et Services généraux » et le Ministère des Affaires étrangères, afin de leur présenter leurs services en matière d'expertise, de recherche, de documentation et d'information, en soulignant leur potentiel en matière d'image pour le pays.
D'autre part, dans le cadre des liens qui existent déjà avec nombre d'institutions homologues à l'étranger, les ESF renforceront leur rôle d'interlocuteur belge naturel de ces institutions nationales étrangères et de relais avec les entités fédérées belges.

2.4 Collaboration avec le pouvoir fédéral et les entités fédérées

- Dans de nombreux domaines de la recherche scientifique, de l'information et de la documentation, les ESF sont des prestataires de services qui pourraient utilement contribuer à la préparation des politiques fédérales. Les ESF informeront mieux et davantage les diverses administrations des services qu'ils offrent et de leurs possibilités.
- En outre, les institutions communautaires ou régionales et les ESF ont tout à gagner d'une collaboration plus intense. Cette collaboration permettrait d'accroître l'offre de services scientifiques et culturels au sein des Communautés et Régions et permettrait aux ESF de mieux faire connaître leurs services dans les réseaux scientifiques, artistiques et d'enseignement du pays ; les ESF examineront donc, avec les services fédérés compétents, les possibilités de développer des partenariats avec les Communautés et/ou les Régions (expositions itinérantes, projets de recherche...)

3 *Développements complémentaires*

- Deux orientations complémentaires seront développées : certains événements récurrents (concerts, manifestations littéraires, débats *etc.*) s'adressent à un public très proche des utilisateurs habituels qu'ils contribuent à fidéliser ; d'autre part, des événements exceptionnels (journées portes ouvertes, festivités...), qui peuvent s'écarter de la mission principale des ESF, permettent d'attirer un public qui ne fréquente pas habituellement l'institution en question. La composition très variée du public implique le développement d'initiatives interculturelles.
- En fonction des domaines de compétence des ESF, les directeurs renforceront leur présence lors de manifestations importantes, dans les milieux scientifiques, culturels, politiques, administratifs, des affaires *etc.*
- Outre des actions communes éventuelles en matière de relations publiques, le nombre d'autres initiatives communes sera accru. Ainsi, à l'occasion du 175^e anniversaire de la Belgique, un ensemble d'expositions et d'activités seront organisées conjointement par plusieurs ESF.
- Des possibilités de service commun concernant, par exemple, la diffusion de publications ou le service bibliothèques seront également examinées. En général, chaque ESF contribuera, sur base régulière, à la communication sur les services des autres ESF.

4 Budget

L'estimation qui suit se base sur la présence dans les cellules « relations publiques » de un à deux collaborateurs de niveau 1 et d'un collaborateur de niveau 2. Elle prend également en compte des campagnes de lancement, ainsi que les activités régulières de relations publiques.

4.1 Moyens nécessaires à la mise en œuvre des mesures prioritaires

Description	Coût annuel global (en milliers d'euros)
16 personnes de niveau 1	581,0
10 personnes de niveau 2	206,0
Frais de fonctionnement et de promotion ordinaire et spécifique	900,0
Frais d'expertise et pour une campagne de lancement (non récurrents)	1.900,0
Initiatives communes entre institutions	100,0
TOTAL	3.687,0 dont non récurrent : 1.900,0 récurrent : 1.787,0

4.2 Moyens nécessaires à la mise en œuvre des développements complémentaires

Description	Coût annuel global (en milliers d'euros)
Frais de fonctionnement et de promotion ordinaire et spécifique	900,0
TOTAL	récurrent : 900,0

LES ESF DANS LA LOGIQUE DE LA RÉFORME COPERNIC

CLARIFIER ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DES ORGANES ET STRUCTURES DE DÉCISION

1 *Situation actuelle*

- Les ESF ne disposent pas actuellement d'une structure adéquate leur permettant d'adopter des méthodes de gestion modernes qui rendraient le travail plus efficace et amélioreraient la réponse aux attentes des utilisateurs et aux changements de leur environnement.
- Bien que la réforme initiée en 1999-2000 ait permis d'améliorer la situation, le processus de décision au sein de chaque institution reste très complexe vu la quantité d'organes de gestion : conseil scientifique, conseil de direction, jury de promotion et de recrutement, commission de gestion et ordonnateur.
- Cette complexité se traduit, d'une part, par un manque de répartition claire des compétences - et, partant, par des conflits de compétences entre organes de gestion - et, d'autre part, par des procédures de décision lourdes qui ralentissent le fonctionnement de l'institution.
- La structure de l'organisation est principalement thématique et souffre d'une rigidité et d'une lourdeur qui nécessitent, pour le moindre changement, un arrêté royal ou un arrêté ministériel.

2 *Nouvelles orientations recommandées*

2.1 Principes

Afin de remédier à ces problèmes, un certain nombre de principes doivent guider la réflexion sur la nouvelle structure de chaque institution :

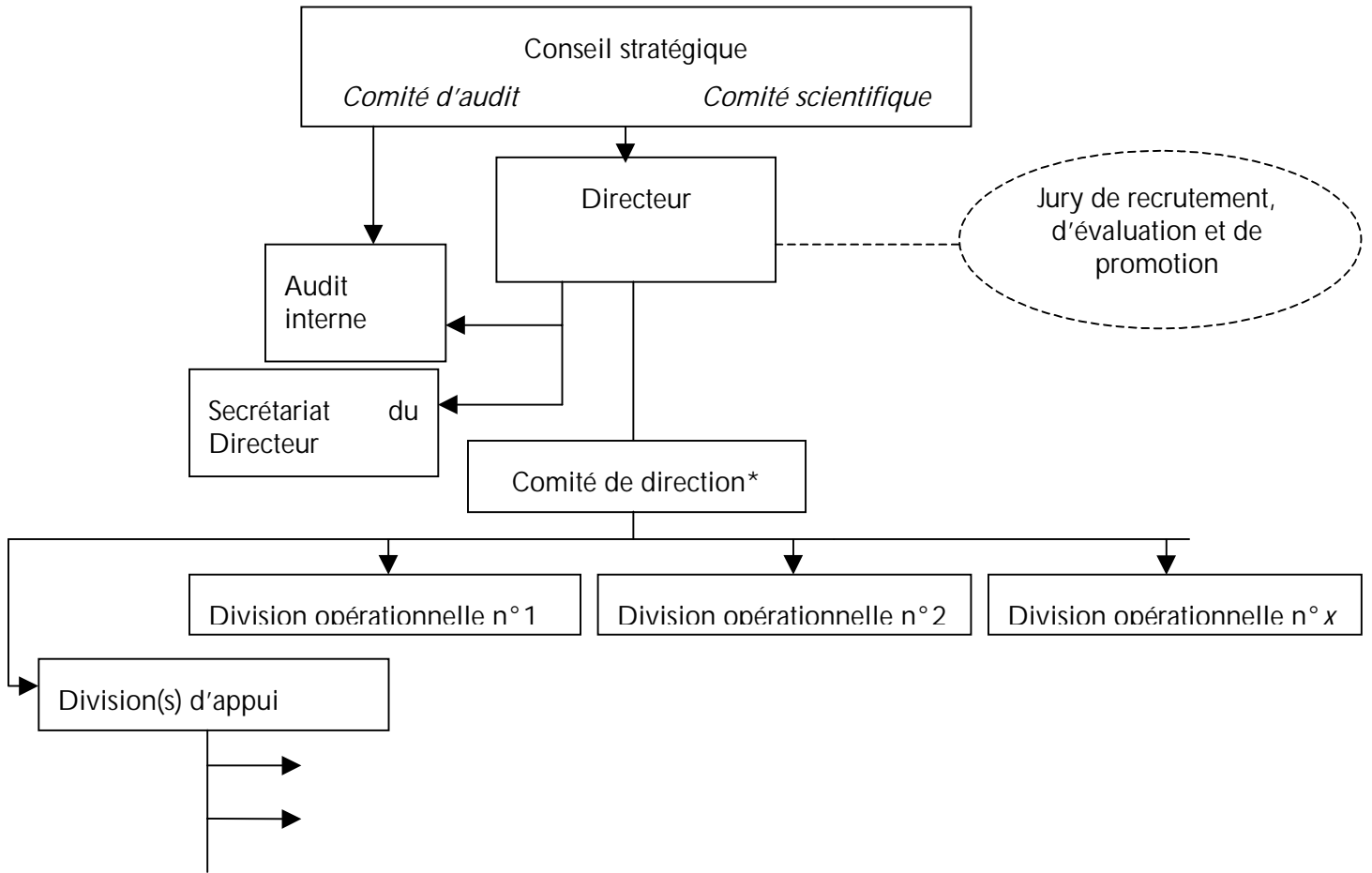
- le renforcement de l'autonomie de l'institution par un accroissement des compétences de décision attribuées aux organes de gestion de l'institution. Ce renforcement doit aller de pair avec l'établissement d'un contrat d'objectifs reprenant les attentes du monde politique, des utilisateurs et du personnel ;
- une délimitation claire des compétences et une large autonomie de gestion pour l'organe responsable de la gestion journalière ;
- une responsabilisation du management (« *accountability* ») ;
- un renforcement des mécanismes de contrôle *a posteriori* (contrôle de gestion, audit interne et externe) ;
- le développement d'une structure qui permet de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement de chaque institution ;
- la mise en place d'une structure comprenant des divisions opérationnelles (et non plus thématiques).

2.2 Nouvelle structure

Sur la base de ces principes, la nouvelle structure sera caractérisée par les éléments suivants :

- Chaque ESF deviendra, par une loi, une agence spécifique dénommée « institution scientifique fédérale (ISF) » jouissant d'un statut d'institution de droit public et disposant de la personnalité juridique. Le caractère de droit public est souhaitable vu que le patrimoine scientifique, artistique et historique de la Belgique fédérale est d'intérêt général pour la population.
- Chaque institution sera supervisée par un Conseil stratégique (CS) qui élit son président, élabore et négocie le contrat d'objectifs avec le Ministre. Le CS approuvera les comptes, le budget, le plan opérationnel et le plan d'investissement; il proposera au Ministre la désignation d'un directeur chargé de la gestion de l'institution pour un mandat déterminé. Le CS disposera, en son sein, de deux organes :
 - un Comité d'audit, qui soutiendra l'ensemble du CS dans son rôle de supervision et d'exécution du contrat de gestion. Il élaborera le plan d'audit et vérifiera notamment, avec l'appui de l'audit interne, le système de contrôle interne, le degré de réalisation des objectifs du contrat de gestion, les processus internes et les informations financières ;
 - un Comité scientifique, qui soutiendra l'ensemble du CS dans son rôle de définition des orientations et des objectifs en matière scientifique ; il participera aussi à l'évaluation des travaux et activités de recherche de l'institution.
- Le CS sera composé pour moitié de personnes proposées par le Ministre fédéral ayant la Politique scientifique dans ses compétences et pour moitié de personnes proposées par l'institution.
- Vu l'importance du rôle du CS et la spécificité des connaissances nécessaires au bon fonctionnement de ses institutions, il est impératif que le CS soit composé pour moitié de scientifiques de haut niveau choisis en dehors de l'institution en raison de leur compétences dans les disciplines scientifiques concernées et pour moitié de personnes reconnues pour leur compétences en matière de gestion. Chaque membre du CS doit défendre les intérêts de l'institution et n'est pas le représentant d'intérêts extérieurs. Il y siège à titre personnel et est rémunéré par des jetons de présence.
- La gestion journalière sera de la responsabilité du directeur de l'institution. Le directeur de l'institution aura une voix consultative au CS et au sein du Comité d'audit et du Comité scientifique. Il exécutera les décisions du CS et fera rapport de sa gestion devant ce conseil. Il réalisera annuellement un plan opérationnel qui met en adéquation les ressources humaines et financières avec les stipulations du contrat d'objectifs.
- Pour le conseiller dans sa gestion, le directeur disposera d'un auditeur interne auquel, si besoin, le CS pourra recourir.
- Le directeur de chaque institution constitue un jury, qu'il présidera, et qui statuera sur les recrutements, les évaluations et les promotions du personnel.
- Le directeur sera assisté par un Conseil de direction composé des directeurs des divisions opérationnelles et de la (des) division(s) d'appui, qui seront désignés par le CS sur proposition du directeur.
- Pour la réalisation d'activités communes à plusieurs institutions, celles-ci pourront créer un réseau formel géré par elles et qui vise à réaliser des objectifs communs ou à créer une structure permettant de remplir des tâches d'intérêts communs.

2.3 Futur organigramme des agences « Institutions scientifiques fédérales »



* composé du directeur de l'institution et des directeurs des divisions opérationnelles et de la (des) division(s) d'appui

Par rapport à la situation actuelle, la réforme de la structure de ces institutions apportera les améliorations suivantes :

- le CS disposera de vrais outils de contrôle de gestion et pourra concentrer son attention sur les aspects stratégiques de la gestion ; toutes les décisions opérationnelles seront prises par le directeur et son conseil de direction ;
- les membres du CS seront indépendants de la gestion de l'institution ;
- le directeur devra faire rapport de sa gestion au CS ;
- le directeur disposera d'une plus grande souplesse pour modifier la structure de l'institution, ce qui permettra à l'institution de s'adapter plus facilement aux évolutions de la société ainsi qu'aux stipulations du contrat d'objectifs et aux contraintes du plan opérationnel ;
- les membres du Comité scientifique étant issus du conseil stratégique, les conflits de compétences seront évités et la présence d'objectif de recherche scientifique dans le contrat d'objectifs sera assurée.

3 Actions à entreprendre

- Les ESF et les SSTC traduiront la nouvelle structure en projet de texte de loi et en projet d'arrêté - qui sera préalablement soumis aux SPF « Personnel & Organisation » et « Budget & Contrôle de gestion » - avant d'être soumis au Parlement (au début 2003).
- Après approbation du Parlement, chaque institution précisera la structure détaillée de son organigramme.
- Le basculement vers la nouvelle structure est planifié pour le 31 décembre 2003, en phase avec le passage à la nouvelle politique de gestion des ressources humaines.

DÉVELOPPER UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS DES ESF

1 Situation actuelle

Actuellement, les institutions doivent faire face à de multiples difficultés dans les domaines de la gestion des ressources humaines (GRH).

1.1 Statut administratif et pécuniaire du personnel scientifique et non-scientifique

- La réglementation sur le statut est devenue très complexe et rend son application difficile, source de multiples interprétations et de blocages ;
- Les conditions salariales du personnel ne correspondent plus à la situation du « marché ». Par rapport aux universités, aux institutions scientifiques régionales, aux centres de recherche scientifique et aux institutions européennes de recherches, les salaires actuels sont en effet sensiblement inférieurs ; cette situation handicape la qualité des recrutements à venir ;
- Les possibilités de « récompenser » le personnel performant ou de « sanctionner » le personnel non satisfaisant sont très limitées. Cette situation engendre une inégalité vis-à-vis du personnel donnant satisfaction et freine le développement de l'institution ;
- Le développement actuel des carrières du personnel a pour conséquence que plus d'un tiers du personnel scientifique fait partie du groupe des fonctions dirigeantes alors que le personnel universitaire non-scientifique (contractuel et statutaire) n'a pratiquement aucune possibilité de carrière. Il est donc difficile de recruter durablement du personnel non-scientifique. De plus, il y a généralement une discrimination injustifiable entre le statut du personnel scientifique et celui du personnel non-scientifique de même niveau.

1.2 Cadre du personnel

- Le cadre de chaque institution donnant, pour les niveaux 1, une place prépondérante - voire exclusive - aux scientifiques, il est quasiment impossible de recruter les métiers indispensables pour rencontrer la demande croissante de services au public et répondre aux défis scientifiques, technologiques, sociaux et environnementaux (informaticiens, juristes, muséologues, guides pour le service éducatif, traducteurs...) ;
- Les procédures pour l'adaptation des cadres sont fastidieuses et extrêmement lentes, ce qui entraîne des difficultés en matière de maintien de l'expertise au sein du personnel, une démotivation et une inversion de la pyramide des âges.

1.3 Sélection et recrutement

- Bien que des améliorations sensibles aient été constatées au niveau de la procédure de sélection réalisée par SELOR, celle-ci reste trop lente pour permettre de pourvoir à temps à un emploi vacant.
- SELOR attache encore trop d'importance aux connaissances des candidats alors qu'une attention accrue devrait être portée sur les compétences, l'expérience et la motivation ;
- La circulaire 506 du Ministre de la Fonction publique a des conséquences lourdes pour le fonctionnement des institutions qui travaillent déjà avec un cadre de personnel limité.

1.4 Évaluation du personnel

- Actuellement, la procédure d'évaluation qui doit être suivie n'est pas précisée clairement et elle n'a aucune influence perceptible (positive ou négative) sur la carrière du personnel.

1.5 Formation du personnel

- Il n'existe pas au sein de chaque institution une politique de formation car elle est trop coûteuse ; la formation n'est pas assez valorisée et il n'y a pas assez de personnel pour remplacer les personnes en formation ;
- La spécialisation des formations exigées pour les différentes fonctions scientifiques rend difficile la mobilité entre institutions et vers d'autres ministères.

1.6 Gestion des ressources humaines

Chaque institution gère actuellement le personnel engagé sur ses ressources propres. Une gestion est assurée avec les SSTC pour le personnel statutaire et, partiellement, pour le personnel contractuel (besoins exceptionnels et temporaires, besoins spécifiques et auxiliaires, remplacement pour interruption de carrière, 4/5e ou mi-temps). Les SSTC exercent aussi un rôle de coordination pour plusieurs tâches administratives. Comme la gestion des SSTC se fait à distance de la gestion quotidienne des institutions, elle tient peu compte des problèmes et des défis propres à chaque institution. Celle-ci ne peut pas prendre des décisions sur la gestion centralisée des SSTC, ce qui met l'institution dans l'impossibilité de gérer efficacement son personnel et crée une complexité administrative entraînant des retards et une démotivation du personnel.

Depuis près d'un an, plusieurs initiatives ont été prises afin d'améliorer la situation :

- des agents de niveau 1 ont été détachés des SSTC auprès de quelques institutions, ce qui a permis, dans certains cas, de renforcer le suivi des dossiers du personnel ;
- en vue de moderniser ces institutions, des propositions minimales de nouveaux cadres organiques ont été élaborées afin d'y intégrer les nouvelles fonctions nécessaires au bon fonctionnement et au développement de chaque institution (actuellement, ces propositions n'ont pas encore trouvé d'échos favorables) ;
- entre les SSTC et SELOR, un protocole a été rédigé afin d'améliorer les procédures de sélection. Les SSTC ont ainsi obtenu la coordination de différentes tâches administratives autrefois gérées par SELOR ;
- un groupe de travail SSTC/ESF a été mis sur pied en vue de préparer le transfert de la gestion du personnel des SSTC vers les institutions elles-mêmes et d'analyser les conditions à respecter pour le réaliser ; le groupe de travail est également attentif à la définition de processus automatisés pour la gestion future des dossiers de personnel.

2 Nouvelles orientations recommandées

Pour réaliser ses missions de recherche scientifique et de service public, et afin de garantir le haut niveau international de ses activités, chaque institution doit disposer d'une politique de ressources humaines lui permettant de s'adapter aux besoins actuels et futurs. Cette adaptation concerne à la fois le personnel scientifique, le personnel nécessaire pour les activités de service au public ainsi que le personnel de gestion. L'amélioration et le développement de la gestion des ressources humaines au sein de chaque institution repose principalement sur les axes suivants :

- le statut pécuniaire et administratif du personnel scientifique et non-scientifique sera simplifié et harmonisé ; les échelles salariales devront, conformément au processus d'implémentation de la réforme Copernic, tendre vers une adéquation au « marché » ;
- les cadres organiques seront supprimés et remplacés par un système de plans et d'enveloppes de personnel, gérés de manière autonome par chaque ESF ;
- la sélection et le recrutement seront optimisés, avec ou sans l'apport de SELOR ;
- le développement de la carrière des agents sera lié à un système de mesure de leurs compétences et de leurs prestations ;
- une culture de la formation sera développée.

L'ensemble de ces recommandations ne pourront être réalisées que si des moyens humains, financiers et logistiques sont accordés et que si chaque institution dispose de l'autonomie de gestion nécessaire.

3 Actions à entreprendre

Toutes les actions devront s'inscrire dans la nouvelle structure et le nouveau cadre juridique décrit dans le programme d'action VI.

3.1 Fonctions sous mandat

- Au sein de chaque institution, il y aura deux niveaux de fonction sous mandat : le directeur de l'institution et les directeurs des différentes divisions opérationnelles et de la (des) division(s) d'appui.
- Dans le cadre de la nouvelle structure d'ISF proposée (voir programme d'action VI), le directeur de l'institution devra avoir un haut niveau de compétence scientifique et faire preuve de capacités en matière de gestion ; le profil de sa fonction, qui tiendra compte de cette double exigence, sera fixé par le CS de l'institution.
- Il faudra veiller à ce que l'exercice d'une fonction sous mandat soit valorisable pour la carrière du personnel scientifique concerné.

3.2 Statut administratif et pécuniaire du personnel

- Le statut sera maintenu, mais simplifié et harmonisé ;
- Les possibilités de carrière seront rendues comparables, d'une part, entre les contractuels et les statutaires et, d'autre part, entre le personnel scientifique et non scientifique ; pour le personnel non-scientifique, il est indispensable, en s'inscrivant dans la réforme générale des

carrières programmée dans le plan Copernic, de créer de véritables carrières afin d'attirer et de garder un personnel compétent et motivé ;

- La carrière du personnel sera revalorisée par :
 - la révision des grades scientifiques (fonction non-dirigeante) ;
 - l'introduction d'un système de primes semblable à celui retenu dans la réforme des carrières des agents des SPF/SPP.

3.3 Cadre du personnel

- Un plan de personnel sera établi et remplacera le cadre organique du personnel, permettant ainsi d'intégrer plus facilement les besoins nouveaux de personnel .
- Une enveloppe de personnel sera mise à disposition par institution. Cette mesure n'exclut pas la possibilité qu'une partie des moyens soient gérés par une structure commune sous la responsabilité de plusieurs institutions.

3.4 Sélection et recrutement

- Une étude de faisabilité sera réalisée pour que les vacances d'emploi soient publiées par les institutions et non plus par SELOR.
- Le mode de sélection des scientifiques par un « jury de recrutement, d'évaluation et de promotion » sera étendu à toutes les catégories du personnel (contractuel et statutaire). Le cas échéant, un protocole d'accord sera réalisé avec SELOR.
- Les ESF auront la possibilité de recruter le personnel dans les nouvelles classes de fonctions, ainsi que de valoriser l'ancienneté utile des personnes recrutées.
- La période de stage pour les statutaires sera étendue.
- Les ESF auront la possibilité de recruter un contractuel avant le départ d'un statutaire afin d'assurer le transfert des connaissances.
- L'ouverture des postes hiérarchiques à des chercheurs étrangers constituera un pas important dans l'internationalisation des établissements. L'attrait d'un nombre plus important de candidats influencera positivement la compétition entre candidats et, ainsi, leur niveau.

3.5 Évaluation du personnel

- Les critères du système d'évaluation seront établis avec précision. L'évaluation des compétences et des prestations de l'agent sera pris en compte pour le développement de sa carrière.

3.6 Formation du personnel

- Un inventaire des besoins généraux et spécifiques en matière de formation sera réalisé au sein de chaque institution et un programme de formation sera rédigé.
- Les institutions développeront l'intérêt pour la formation au sein de l'ensemble de leur personnel.
- Une partie des activités de formation pourra, éventuellement, être confiée à une structure commune gérée par plusieurs institutions.

3.7 Gestion des ressources humaines

- Un service de ressources humaines sera mis en place au sein de chaque institution.
- Une gestion informatisée uniforme des dossiers sera développée afin de garantir un meilleur suivi des dossiers pour chaque membre du personnel.
- Au moins un niveau 1 et un niveau 2+ seront recrutés pour assurer la gestion du service « gestion des ressources humaines ».
- Le personnel travaillant au sein du service « gestion des ressources humaines » recevra une formation adaptée.
- Une formation de base en « *people's management* » sera offerte aux différents gestionnaires sous mandat de l'institution.
- Une structure commune aux institutions sera mise sur pied et offrira un service de « *help-desk* » en matière de ressources humaines, composé d'experts permettant de conseiller les institutions dans leur politique de gestion du personnel. Temporairement au moins, ce help-desk pourrait être assuré par les SSTC.

4 Moyens budgétaires nécessaires à la réalisation des actions

Description	Nombre	Coût annuel global (en milliers d'euros)
Conseillers-adjoints - échelle barémique 10 A (juristes, spécialistes en ressources humaines et en finances, muséologues...)	35	1.271,0
Informaticiens (et <i>webmanagers</i>)	15	675,0
Assistants administratifs et de recherche (programmeurs, bibliothécaire, gestion du personnel...)	35	720,0
TOTAL RECURRENT	85	2.666,0

- Un budget annuel de fonctionnement d'un montant de 3800 euros par personne doit être prévu pour chaque nouvelle fonction. Budget global récurrent : 85x3800 euros = **323.000 euros**.
- Si l'Institut de Formation de l'Administration fédérale peut organiser le programme de formation, le coût pour les institutions sera quasi inexistant.
- L'estimation de la revalorisation des carrières scientifiques pourra être calculée dans le cadre de la réforme générale des carrières programmée dans le plan Copernic.

DÉVELOPPER L'APPROCHE STRATÉGIQUE, LA QUALITÉ DES SERVICES ET LE CONTRÔLE DE GESTION

1 Situation actuelle

- Lors de la création des établissements scientifiques fédéraux, la recherche scientifique et la conservation du patrimoine constituaient leur principale mission. Depuis plusieurs années, il existe une demande toujours croissante des citoyens et des autorités pour une grande diversification des services : visites guidées, expositions temporaires, accrochages thématiques dans les salles d'exposition permanente, interventions d'urgence sur le patrimoine du pays, évaluation de risques météorologiques et sismiques, diffusion de banques de données sur Internet...
- Suite à la réforme des années 1999-2000, les institutions ont conçu un programme cadre triennal qui permet déjà de mieux cerner les nouvelles missions de chacun des ESF et leurs objectifs. Cependant, le manque d'outils de gestion et de personnel spécialisé en planification stratégique et opérationnelle limite la portée des efforts entrepris par chacun des ESF.
- Par ailleurs, les commissions de gestion, les conseils scientifiques et les directeurs des ESF ne disposent pas de moyens de contrôle efficaces et des capacités de consultance interne suffisants pour prendre des meilleures décisions en matière de gestion et de recherche.

2 Nouvelles orientations recommandées

L'adaptation des ESF aux évolutions de la société exige une modernisation de la gestion, qui permette de concilier les missions de ces institutions avec les attentes des différents utilisateurs et de les intégrer dans une vision et une stratégie globale qui établissent des priorités ainsi que les résultats à atteindre.

Dans la nouvelle structure des « institutions scientifiques fédérales », le Conseil stratégique et le directeur seront amenés à élaborer avec le Ministre un contrat d'objectifs. Celui-ci, qui devra notamment comporter la mention des ressources humaines, financières et informatiques nécessaires à la réalisation des objectifs, s'appuiera sur les éléments suivants :

2.1 Une vision et des valeurs :

- Préalablement à toute stratégie, chaque institution définira ce qu'elle veut être et accomplir à long terme. Le présent « Livre blanc » précise déjà une vision commune à l'ensemble des ESF ; cette vision sera adaptée à chaque institution en précisant les domaines de recherches et les activités de services publics qui devront apparaître ou être développés afin d'établir une stratégie pour y arriver. Quant aux différents programmes d'action du « Livre blanc », ils constituent déjà un premier pas important pour tendre vers cette vision générale.

- La stratégie de chaque institution devra se développer autour de valeurs qui guident son action et qui en justifient le caractère public inaliénable. La nature des activités de chaque institution et l'importance scientifique, artistique et historique de leur patrimoine nécessitent d'assurer la continuité du service et la fiabilité et l'accessibilité des services, d'agir en respectant les valeurs fondamentales de la société. Chaque institution veillera à l'intégrité, à la serviabilité et à l'objectivité du personnel tout en lui offrant un cadre où il puisse s'épanouir pleinement.

2.2 Une stratégie basée sur la qualité

La réforme « Copernic » de la Fonction publique précise que chaque service public doit pouvoir améliorer la qualité de la vie, en améliorant le bien-être, la prospérité, la santé et la sécurité des citoyens.

Dans le contrat d'objectifs, on rétablira une stratégie et des objectifs basés sur une démarche garantissant la qualité et la cohérence avec la vision et les valeurs de l'institution. Le Cadre d'Auto-évaluation de la Fonction publique (CAF) est un des outils permettant de veiller à la qualité et à la cohérence. Ces exigences demandent à chaque institution une attention particulière sur les trois niveaux de qualité :

- **la qualité au sein de la société, de la population (macro-niveau)**

L'activité de chaque institution a un impact qui dépasse le champ de leurs utilisateurs. Les implications des travaux de recherche, l'image dégagée par l'institution, les valeurs qu'elle promeut et le patrimoine dont elle est dépositaire font que la qualité du travail de l'institution doit tenir compte des nombreux publics qui ne la fréquentent pas mais qui expriment diverses attentes. A titre d'exemple, les inondations et les tempêtes de ces dernières années qui ont fait énormément de dégâts et ont ému le pays donne à l'IRM un rôle important dans la prévision des phénomènes climatiques dangereux afin que la population puisse mieux se prémunir face à de tels événements.

Chaque institution a une responsabilité énorme sur le patrimoine commun à tout un territoire, à toute une population sur lequel se construit en partie une identité collective. La population est donc en droit d'attendre qu'il soit bien conservé, étudié même si elle ne fréquente que partiellement ces institutions.

Le développement d'enquêtes de type « marketing » et l'intensification des contacts avec la société civile contribueront à assurer la qualité des activités pour la société.

- **la qualité des services délivrés aux différents utilisateurs (méso-niveau)**

Chaque institution a une multitude d'utilisateurs : le monde politique, les entités administratives et fédérées, le grand public, les chercheurs, les organisations internationales...

Le contrat d'objectifs fixera des objectifs pour toutes les catégories d'utilisateurs. A cette fin, l'institution disposera d'outils leur permettant de déterminer les attentes de leurs utilisateurs, leur degré de satisfaction afin d'élaborer une stratégie visant à améliorer les services offerts. Plusieurs études sur le grand public de quelques institutions ont pu déjà être réalisées, mais ces initiatives nécessitent une structure et des outils permettant d'analyser de manière plus approfondie et plus large l'ensemble des utilisateurs. Le tableau d'indicateurs, les enquêtes d'opinion, la rédaction d'une charte qualité pour une catégorie d'utilisateur (contrat de confiance entre l'institution et des utilisateurs), le « *benchmarking* » entre institutions sont encore des outils permettant au Conseil stratégique et au directeur d'améliorer ce niveau de qualité.

- **la qualité de la gestion interne (micro-niveau) :**

Chaque institution veillera à l'efficacité de sa gestion. La minimisation des coûts pour un service de même qualité, la simplification des processus, la gestion automatisée des dossiers, la participation du personnel, le suivi de la gestion à l'aide d'indicateurs sont quelques illustrations de ce qui peut rendre l'institution plus performante sur ce niveau de qualité. La redéfinition des processus (« *Business process reengineering/BPR* »), la mise en place d'un « *workflow* » ou d'un progiciel ERP (« *Entreprise resource planning* ») permettant de gérer de manière intégrée les ressources de l'institution (ressources humaines et financières), les tableaux d'indicateurs... sont des exemples d'outils qui, judicieusement choisis et utilisés, pourront soutenir le directeur dans sa gestion.

2.3 Un plan opérationnel traduisant les objectifs stratégiques en activités concrètes

Le directeur de chaque institution rédigera annuellement un plan opérationnel qui décrira les actions concrètes qui seront réalisées afin d'appliquer le contrat de gestion. Cette description précisera les ressources qui seront allouées aux différentes activités ainsi que les indicateurs permettant de suivre le degré de réalisation du plan.

2.4 Un contrôle interne qui veille au bon fonctionnement de l'institution

Le directeur, les différents gestionnaires et l'ensemble du personnel définiront l'ensemble des mesures nécessaires pour disposer d'une assurance raisonnable quant

- à l'accomplissement des objectifs définis,
- à l'utilisation économique et efficace des ressources,
- à la connaissance et une maîtrise adéquate des risques en vue de protéger le patrimoine,
- à l'intégrité, à la fiabilité et au caractère exhaustif des informations financières et de gestion,
- au respect des lois et des règlements ainsi que de la politique générale fixée par le Gouvernement et par le Ministre,
- au combat de la fraude.

Ce contrôle interne est donc l'affaire de toute l'organisation et doit être ancré dans l'activité de chaque membre du personnel. Il ne s'agira donc pas d'alourdir le travail mais, au contraire, de mieux l'analyser et de mieux le maîtriser.

2.5 Un audit interne qui détecte les problèmes et conseille les gestionnaires et le Conseil stratégique

- Chaque institution disposera d'une cellule d'audit interne qui permette de façon indépendante et objective de donner une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et d'apporter des conseils pour améliorer la gestion.
- L'audit interne aidera l'institution à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, la situation financière, les processus de gestion et de contrôle, la qualité dans ses trois niveaux...
- Le Comité d'audit du Conseil stratégique établira avec le directeur un plan d'audit qui devra être effectué par l'auditeur interne.
- L'audit externe ex-post de l'institution sera toujours assuré par la Cour des Comptes et par l'inspection des finances.

3 Actions à entreprendre et moyens budgétaires nécessaires à la réalisation des actions (pour l'ensemble des institutions)

Description des actions nécessaires	Type de ressources nécessaires	Coût annuel global (en milliers d'euros)
Rédaction d'un plan stratégique	Consultance	50,0
Mise en œuvre d'une gestion des processus et de projets :		
- Analyse des processus	Consultance	248,0
- Gestion de projets	Assistant de projet, consultance, formation, software	50,0 + <u>363,0 récurrents</u>
- Installation de système de gestion de document	Consultance, software, hardware, <u>contrat d'entretien</u>	2480,0 + <u>248,0 récurrents</u>
- Automatisation des procédures (« <i>workflow</i> »)	Consultance, formation, software, hardware, <u>contrat d'entretien</u>	3720,0 + <u>75,0 récurrents</u>
Mise en place d'une capacité d'audit et de contrôle interne		
- détermination des indicateurs, évaluation sur la base du CAF	Consultance	12,0
- développement et application d'un système qualité et mise en place d'un audit	Assistant qualité, <u>auditeur interne</u> , formation sur le système qualité	124,0 + <u>1.107,0 récurrents</u>
Évaluation scientifique externe		Voir programme d'action sur la recherche scientifique
Enquête auprès des utilisateurs et des « non- publics »	Personnel pour réaliser des <u>analyses</u> (socio-économiques, les attentes, la satisfaction,...)	<u>363,0 récurrents</u>
Compensation en personnel*		5.000,0
TOTAL		11.684,0 + 2.156,0 récurrents

*La réalisation de toutes les actions demandera au personnel scientifique actuel des investissements en temps important. Il est toutefois essentiel que chaque institution puisse maintenir le potentiel humain consacré à la recherche scientifique.

CHAPITRE IV

FINANCEMENT ET PARTENARIATS

Une approche globale sur la modernisation des établissements scientifiques fédéraux se devait de mettre en évidence les possibilités de financement et de partenariat . Les défis liés à la recherche scientifique et au patrimoine scientifique, artistique et historique de la Belgique fédérale méritent l'exploration de toutes les pistes permettant à l'horizon 2005 de mettre en œuvre les actions proposées dans le présent « livre blanc ».

Le tableau qui suit permet de synthétiser les besoins financiers pour la réalisation des huit programmes d'action :

Programme d'action	Montant récurrent pour les mesures prioritaires (en milliers d'euros)	Montant non récurrent pour les mesures prioritaires(en milliers d'euros)	Développements complémentaires (en milliers d'euros)	Montant total (en milliers d'euros)
I-Numérisation	3.800		9.000	12.800
II-Recherche	7.546		1.901	9.447
III-Infrastructure	(*)25.000			25.000
IV-Sécurité	3.339	22.475		25.814
V-Image	1.787	1.900	900	4.587
VI-Structure	-	-	-	-
VII-Ressources humaines	2.989			2.989
VIII-Stratégie et Contrôle	2.156	11.684		13.840
Total (hors infrastructure)	21.617	36.059	11.801	69.477
Total	46.617	36.059	11.801	94.477

(*) par an, pendant 10 ans

Pour couvrir les dépenses identifiées ci-dessus, les ESF :

- pourront compter sur une augmentation de leur efficience interne, qui permettra de réorienter certains crédits pour des activités jugées prioritaires au titre de la modernisation : compte tenu de la situation actuelle insuffisante en moyens humains qualifiés et amplement décrite dans les pages qui précèdent, l'impact de cette augmentation d'efficience sera forcément limité et fort différent d'une institution à l'autre et d'un secteur à l'autre ;
- feront appel à une majoration de l'intervention de l'État au travers des crédits de personnel, des dotations de fonctionnement et d'équipement ou des investissements de la Régie des Bâtiments, et ce pour assurer les « métiers de base » des ESF ;
- feront appel à une série de sources complémentaires qui devraient permettre de financer (ou de pré-financer) des programmes ou des projets spécifiques. Une liste non-exhaustive de ces sources sont répertoriées ci-après.

1 La création d'un fonds de mécénat structurel sous l'égide de la Fondation Roi Baudouin

Le Gouvernement pourrait étudier, avec l'aide de la Fondation Roi Baudouin, la possibilité de créer un fonds de mécénat structurel en faveur des institutions scientifiques fédérales (soutien aux projets de rénovation, aux achats d'infrastructure scientifique, à la recherche scientifique,...). Ce fonds serait alimenté par des contributions de quelques entreprises voulant associer, de manière structurelle, leur image au développement de ces institutions et au rayonnement du patrimoine de la Belgique fédérale. La Fondation Roi Baudouin offre une garantie de transparence, de visibilité et de crédibilité indispensable pour encourager cette initiative qui souligne l'importance des entreprises comme acteurs essentiels de la société et générateurs de plus-values sociales. Cette initiative pourrait s'inspirer des expériences réalisées dans d'autres pays (ex : Fondation Carlsberg au Danemark).

2 Le renforcement du soutien de la Loterie nationale

Actuellement, les établissements scientifiques fédéraux bénéficient d'un soutien de la Loterie nationale pour un montant avoisinant 1.685.000 euros sous la rubrique « Recherche scientifique et institutions scientifiques et culturelles fédérales ». Ce soutien pourrait être accru pour répondre aux besoins en matière d'infrastructure scientifique (cf. programme d'action II).

Les rubriques «Initiatives du Prestige national » et «Monuments, sites et édifices classés » du plan de répartition du bénéfice de la Loterie nationale pourraient aussi soutenir les actions du présent « Livre blanc» en matière d'infrastructure et de nouvelle muséologie (cf. programme d'action III), de promotion de l'image de la Belgique et d'accueil diplomatique (cf. programme d'action V).

3 Le développement des collaborations avec les autres départements fédéraux

- Le SPF « Chancellerie et Services généraux », le Ministère des affaires étrangères et les établissements scientifiques fédéraux pourraient conclure un accord de collaboration visant à promouvoir l'accueil et les échanges diplomatiques et favoriser l'image de notre pays à l'étranger ;
- Dans le cadre des moyens accordés à la « réforme Copernic » de l'Administration fédérale, le SPF « Personnel et organisation » pourrait soutenir les programmes d'action concernant la

réforme de la gestion des ressources humaines, le développement de la stratégie et du contrôle de gestion et la réforme des structures qui, avec les spécificités indispensables, s'inscrivent pleinement dans la philosophie de la réforme Copernic;

- Le SPF «Technologies de l'information et de la communication» pourrait intégrer les ESF dans le développement des applications liées à l'e-gouvernement et à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, afin d'améliorer la gestion interne et le service au public (cf. programmes d'action I et VIII);
- Les services scientifiques au bénéfice d'autres départements fédéraux devraient être développés :
 - L'accord cadre entre le département de la coopération au développement et le Musée royal d'Afrique centrale est un bel exemple de collaboration. Il mériterait une attention accrue, car il favorise les relations politiques, scientifiques, et artistiques avec le continent africain et participe au développement du Musée.
 - Les collaborations dans le domaine de l'environnement et, plus globalement, du développement durable pourraient être renforcées avec les divers départements concernés.
- Sur la base de la liste établie dans le programme d'action III, les institutions scientifiques fédérales devraient réaliser avec la Régie des Bâtiments un plan décennal pour les projets de modernisation du patrimoine immobilier et la mise en valeur des collections. Vu l'importance des moyens financiers nécessaires, le financement pourrait être assuré en partie par le fonds de mécénat structurel et la Loterie nationale (cf. supra), ainsi que par l'accord de coopération entre l'État fédéral et la Région de Bruxelles Capitale (cf. infra).

4 Le développement des partenariats avec les entités fédérées

Les établissements scientifiques fédéraux souhaitent concrétiser des accords de partenariat avec les Communautés et les Régions dans plusieurs domaines d'activités :

- L'offre éducative et l'amélioration de la diffusion des connaissances
Le renforcement des services éducatifs, le développement des sites Internet pour les écoles, la réalisation d'expositions itinérantes dans les Communautés ne sont que quelques illustrations des potentialités existantes (cf. programmes d'action I et II);
- La recherche et le patrimoine scientifique
En considérant les complémentarités en matière de recherche et de patrimoine scientifique, il faudrait favoriser les échanges entre les ESF et les Universités et unir les efforts pour mieux s'inscrire dans l'Espace européen de la recherche. Les crédits de recherche disponibles aux différents niveaux de pouvoir devraient être accessibles à l'ensemble des partenaires et ainsi s'inscrire dans une logique de réciprocité (cf. programme d'action II).
- L'image de la capitale de la Belgique
Dans le cadre de la promotion du rôle international et de la fonction de capitale de la Belgique, l'État fédéral et la Région de Bruxelles Capitale pourraient soutenir de manière structurelle des projets ad hoc au sein des ESF (cf. programmes d'action III et V).
- L'amélioration de l'infrastructure dans les Régions flamande et wallonne
Bien que la plupart des bâtiments soient localisés sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, quelques ESF disposent de bâtiments localisés en Flandre et en Wallonie qui pourraient faire l'objet d'un partenariat pour améliorer l'infrastructure offerte aux visiteurs et

aux chercheurs (Musée de Tervuren, dépôts d'archives, stations météorologiques...) ou, à tout le moins, pour valoriser le site concerné d'un point de vue économique et/ou touristique.

5 *Le financement européen*

Dans le programme d'action II, des initiatives seront prises pour assurer la présence des ESF et soutenir leurs projets scientifiques dans le 6e programme-cadre de recherche-développement de l'Union européenne.

Par ailleurs, des contacts seront noués avec la Banque européenne d'investissement pour étudier la faisabilité d'une intervention de celle-ci au profit des projets de numérisation et de télématization des collections et des données détenues par les ESF (cf. programme d'action I).

6 *La valorisation des produits et services des ESF*

A coté de ces initiatives, les ESF s'engagent à optimiser la valorisation de leurs produits et de leurs services.

Actuellement, près de 50 % des moyens financiers de ces institutions sont générés par ces activités de valorisation. Le développement de l'e-commerce, le brevetage des fruits de la recherche, une meilleure exploitation des infrastructures, l'optimisation de certains services au grand public (salles de lecture, librairies, cafétéria...) ou aux entreprises (consultance scientifique) permettraient d'accroître les possibilités financières au bénéfice des missions de chaque institution.

Dans ce cadre, le Gouvernement pourrait soutenir, via des « avances récupérables », les initiatives visant à générer à terme des ressources financières nouvelles.

x x
 x