

INSTITUT ROYAL DES SCIENCES NATURELLES DE BELGIQUE
PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	1
PROFIL	2
MISSION	3
VISION	3
FORCES	4
DÉFIS	5
PRIORITÉS	6
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : ACCESSIBILITÉ	8
Accessibilité, projet phare 1 : Une stratégie pour les publications scientifiques	9
Accessibilité, projet phare 2 : Mettre en ligne un panorama des collections au niveau international	9
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : EXCELLENCE	11
Excellence, projet phare 1 : Une recherche plus stratégique	12
Excellence, projet phare 2 : Développer les services en géosciences	12
Excellence, projet phare 3 : Une gestion intégrée des laboratoires	13
Excellence, projet phare 4 : Compléter la rénovation du Muséum	13
Excellence, projet phare 5 : Une gestion certifiée de la qualité	14
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : ENGAGEMENT	16
Engagement, projet phare 1 : Étendre notre portée	17
Engagement, projet phare 2 : Faire participer les citoyens à la recherche	17
Engagement, projet phare 3 : Réduire notre empreinte environnementale	18
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : EFFICACITÉ	20
Efficacité, projet phare 1 : Une gestion de la qualité pour les collections	21
Efficacité, projet phare 2 : Mieux accueillir les visiteurs du Muséum	21
Efficacité, projet phare 3 : Un nouveau navire de recherche national	22
Efficacité, projet phare 4 : Renforcer notre image de marque	22
OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 : COLLABORATIONS	24
Collaborations, projet phare 1 : Un agenda de recherche commun aux musées d'histoire naturelle en Europe	25
Collaborations, projet phare 2 : Rendre permanente la coopération pan-européenne autour des collections	25
Collaborations, projet phare 3 : Développer la communication et la collaboration internes	26
CONTRIBUTION AU CONTRAT D'ADMINISTRATION DE LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE FÉDÉRALE	27
CONCLUSION	28

Notre Institut a toujours su anticiper les enjeux de son temps.

Créé comme musée en 1831, il a mené une politique intelligente d'inventaire de la nature et d'enrichissement des collections à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle, grâce à des découvertes spectaculaires comme les iguanodons de Bernissart, des campagnes actives de collecte en Belgique et ailleurs, des dons exceptionnels comme la collection Dautzenberg et ses 4,5 millions de spécimens malacologiques. De ce fait, la collection comprend aujourd'hui des témoignages uniques ou devenus inaccessibles de la biodiversité mondiale.

Très tôt, il a aussi compris, et promu, la nécessité de protéger la nature.

Initiateur dès 1925 du premier parc naturel en Afrique – le Parc Albert, maintenant Parc national des Virunga, il est parmi les membres fondateurs de l'Union Internationale de Conservation de la Nature (UICN) en 1948, l'organe de référence internationale pour la protection de l'environnement, et l'a d'ailleurs hébergée au départ.

Parallèlement, il a fait évoluer ses méthodes de recherche, et adopté au fil du temps les outils de la génétique, de la statistique, de la modélisation mathématique, ou encore de la télédétection. Il a aussi promu la connaissance de la nature et de l'évolution auprès du grand public en révolutionnant son Musée umet multipliant les manières de susciter l'intérêt de nos concitoyens.

Dorénavant, la gestion durable des ressources naturelles est l'enjeu majeur du 21^{ème} siècle.

Sécurité alimentaire, maladies émergentes, matières premières... ces défis doivent être envisagés dans un contexte de changement climatique, de redistribution démographique et d'urbanisation, d'appauvrissement des connaissances populaires sur la nature et son fonctionnement. Parallèlement, les nouvelles technologies de recueil et de traitement de l'information augmentent exponentiellement les données disponibles. Enfin, le brassage des peuples et l'accroissement continu du niveau d'éducation dessinent une société tout à fait nouvelle.

À cet enjeu planétaire, notre Institut veut apporter sa contribution, dans la ligne de son histoire.

Tourné vers l'avenir, ce plan stratégique, basé pour la première fois sur les recommandations d'un audit international, est une feuille de route pour réussir cette ambition.

L'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique (IRSNB) se consacre à la nature, sa longue histoire, et sa gestion durable. Il est estimé du monde académique et des pouvoirs publics pour son importante activité de recherche et de service public (avis, expertise, études). Il est très aimé du grand public pour son Muséum des Sciences naturelles et les activités qui s'y déroulent. Enfin, il conserve, accroît et gère d'immenses collections de spécimens, échantillons et archives en histoire naturelle. Il gère également le navire océanographique belge, le RV Belgica, pour le compte du département fédéral, en charge de la Politique Scientifique (BELSPO) et au service de toute la communauté scientifique concernée.

Son budget annuel est d'environ 20 M€, auxquels s'ajoutent entre 10 et 13 M€ de recettes propres. Celles-ci proviennent majoritairement des activités de recherche et d'expertise. L'Institut est l'un des dix établissements scientifiques fédéraux rattachés à BELSPO. Jusqu'à présent, c'est un Service de l'État à gestion séparée, sans personnalité juridique. Toutefois une réforme de ce statut est envisagée.

Recherche

À l'IRSNB, une personne sur trois est un scientifique. Le personnel scientifique comprend principalement des biologistes, des paléontologues et des géologues mais aussi des océanographes, des anthropologues, des préhistoriens, des archéologues ainsi que des géographes, des physiciens, des bio-ingénieurs ou des mathématiciens, ce qui permet de mener des recherches pluridisciplinaires. La recherche porte sur les domaines suivants :

- ▲ La biodiversité et la géodiversité ;
- ▲ L'histoire de la vie et les mécanismes d'évolution du vivant ;
- ▲ La gestion des écosystèmes marins et d'eau douce ;
- ▲ L'histoire des interactions homme/nature ;
- ▲ La géologie appliquée

Services scientifiques

L'IRSNB fournit une expertise scientifique en appui aux engagements internationaux de la Belgique relatifs à la protection de l'environnement. Il développe des outils et des méthodes pour le suivi des milieux naturels, terrestres ou marins. Il délivre des avis utiles pour l'élaboration des politiques nationales et européennes de protection et de conservation des milieux et de la biodiversité, et d'utilisation des ressources naturelles.

Collections

Avec 37 millions de spécimens conservés comme patrimoine belge de portée universelle, les collections de l'IRSNB se placent, au niveau européen, juste derrière Londres et Paris et parmi les plus grandes collections au niveau mondial. Elles sont à la fois une référence et un outil pour la recherche et à ce titre font partie des « infrastructures de recherche majeures » en Europe. C'est pourquoi elles sont visitées et étudiées en permanence par des chercheurs du monde entier. Depuis plusieurs années, l'IRSNB mène un ambitieux programme de numérisation de ses collections et a développé pour ce faire une plateforme open-source, DaRWiN, accessible en ligne, qui permet d'encoder toutes les données relatives à l'ensemble des collections.

Muséum

Pour le grand public, le Muséum des Sciences naturelles est la partie visible de l'IRSNB. Il offre 16 000 m² de galeries permanentes, salles d'expositions temporaires, ateliers éducatifs et autres espaces publics et accueille chaque année plus de 300 000 visiteurs, dont environ 30 % de groupes scolaires. Sa Galerie des Dinosaures, la plus grande en Europe, est connue dans le monde entier. Il valorise les collections en les ouvrant au public, mais surtout il promeut activement la connaissance scientifique de la nature et cherche à y sensibiliser le plus grand nombre, dans ses murs mais aussi en dehors, notamment par le biais d'expositions et d'animations itinérantes. Il poursuit ses efforts dans le sens d'une rénovation ambitieuse, progressive, pour un musée plus convivial, correspondant toujours mieux aux attentes de la société, et résolument tourné vers la promotion d'une approche respectueuse de la nature.

MISSION

Apporter à la communauté scientifique, aux pouvoirs publics et à la société civile, une science pertinente et de qualité, des avis utiles, et une découverte attrayante de la nature, sa longue histoire et sa gestion durable.

Cela nous engage à :

- ▲ **produire une science pertinente et de qualité** : les enjeux complexes nécessitent des connaissances étayées, modernes et actualisées ;
- ▲ **entretenir, enrichir et rendre accessibles nos infrastructures pour la recherche, telles que collections, banques de données et modèles** : des prévisions fiables nécessitent des données certifiées sur le long terme ;
- ▲ **lier autant que possible la recherche à l'action et à la gouvernance** : accroître l'impact des résultats scientifiques nécessite une communication pertinente et ciblée, capable d'apporter un avis indépendant au niveau approprié ;
- ▲ **accroître les connaissances et la compréhension des citoyens**, notamment par le biais du Muséum, afin qu'ils puissent faire des choix informés sur leur vie et leur futur.

VISION

**APPORTER LA NATURE
DANS LA VIE DE CHACUN**

En 2015 BELSPO a diligenté une évaluation en profondeur de l'activité scientifique de l'IRSNB, menée par un panel d'experts internationaux indépendants. Le rapport final déclarait : « Il y a bien des choses dont l'IRSNB peut être fier – une histoire forte, une collection unique, une orientation importante vers le grand public par le biais du Muséum, et des collaborateurs impliqués et enthousiastes ainsi qu'une excellente infrastructure de collections ». Ces atouts nous placent en bonne position pour mener nos missions.

La recherche

Notre performance en matière de recherche a été jugée excellente, ainsi que la réputation que nous avons construit au niveau mondial. Le nombre, la qualité et l'impact des publications scientifiques augmentent régulièrement. Au niveau national, nous collaborons activement avec toutes les universités du pays, comme le démontre le très grand nombre d'articles scientifiques co-publiés. L'initiative bottom-up est intégrée collectivement dans le plan opérationnel de chaque Direction. Cette démarche est très appréciée des chercheurs qui sont mieux conscients des objectifs de l'Institut.

La collection

La collection est exceptionnelle, et elle est au cœur de notre travail. Avec 37 millions de spécimens d'une rare richesse et diversité, elle est parmi les plus grandes collections mondiales en histoire naturelle. La gestion de cette collection est l'une des forces de l'IRSNB. Le panel d'évaluation a noté cet aspect très positivement, en indiquant la stratégie de numérisation comme un atout supplémentaire.

La coopération

Nous sommes considérés comme un partenaire solide dans le cadre de dizaines de projets de recherche européens et internationaux, et nous représentons la Belgique dans de nombreux traités ou conventions internationaux. Les services apportés aux autorités et au gouvernement informent utilement la décision politique. Enfin, nos expositions sont souvent co-produites au sein de consortia stables. Nous avons des liens forts avec nos stakeholders et nous sommes considérés comme un partenaire fiable et à l'écoute.

La gestion

L'Institut est gouverné par trois entités externes, qui lui apportent respectivement un contrôle de gestion (la Commission de gestion), un avis scientifique (le Conseil scientifique) et un appui pour le recrutement (le Jury). Par ailleurs, le Directeur général de l'IRSNB siège au Comité de Direction de BELSPO. L'Institut est organisé en 6 Directions ou Services scientifiques, représentés au sein du Conseil de direction. Parmi eux, le Service scientifique Patrimoine est le plus récent. Selon le panel d'évaluateurs, cette nouvelle entité clarifie les tâches et les responsabilités, permet une meilleure communication interne et augmente la collaboration multidisciplinaire.

L'évaluation par les pairs, et l'auto évaluation qui l'a préparée, ont aussi pointé de nombreux défis pour notre Institut dans les années à venir.

Défis financiers

Comme pour beaucoup d'institutions publiques dans le climat économique actuel, le budget de fonctionnement alloué à l'IRSNB est très serré. Selon le panel d'évaluateurs, le budget actuel est insuffisant pour garantir la conservation et le développement des collections selon les standards internationaux en vigueur. Le budget est presque entièrement utilisé pour des dépenses incompressibles, et ne présente pas de marge de manœuvre financière à l'appui d'initiatives stratégiques.

Défis de communication

Nous devons travailler à développer notre stratégie de communication interne, et trouver les moyens pour que le personnel se rencontre et interagisse quotidiennement. L'Institut doit aussi mieux promouvoir ses collections auprès des chercheurs, et mieux faire connaître sa recherche et son rôle d'expert auprès des parties prenantes et du public en général.

Défis structurels

Comme beaucoup de musées, notre bâtiment nécessite un investissement important, mais en tant qu'institution fédérale nous manquons de l'autonomie de décision nécessaire en la matière. Ce statut impacte également les procédures de recrutement, ce qui pose des défis importants en terme de respect des délais et de qualité. Nos conservatoires ne peuvent plus faire face à l'accroissement continu des collections, et le navire océanographique ainsi que l'avion de surveillance doivent être remplacés.

PRIORITÉS

Cinq objectifs stratégiques constituent la charpente de notre plan et des actions qui en découlent. Ils visent à bâtir nos points forts, en prenant appui sur notre recherche, nos collections, nos partenaires, notre organisation pour remplir nos missions. Intégrées dans ces objectifs, nos actions visent à relever les défis posés par l'évaluation et mettre en œuvre les recommandations du panel d'experts : interdisciplinarité, collaborations, service à la société... Ces cinq objectifs stratégiques répondent aussi aux objectifs fixés par la Secrétaire d'État en charge des Établissements Scientifiques Fédéraux. Ancrés dans nos missions, ils guident la manière dont nous utiliserons nos ressources et concentrerons nos efforts. Nous voulons :

- ▲ être accessible ;
- ▲ viser l'excellence ;
- ▲ élargir notre engagement ;
- ▲ être efficace ;
- ▲ agir ensemble.

Accessibilité

Nous voulons favoriser l'usage le plus large possible des ressources que nous gérons : les collections, le Muséum, les équipements scientifiques, et l'expertise doivent être partagés, utiles, et utilisés. Pour ce faire, nos collections et nos données doivent être aisément accessibles. Nous visons aussi une diffusion plus efficace et plus large des données et des résultats en professionnalisant nos publications scientifiques. De son côté, le Muséum doit améliorer certains de ses services. Enfin, les équipements scientifiques dont nous disposons doivent être mieux connus.

Excellence

Nous devons investir prioritairement dans les services et les domaines de recherche dans lesquels nous sommes reconnus, voire uniques. À cette fin, nous devons affiner notre stratégie de recherche dans le contexte national et international, et ainsi positionner clairement l'Institut. Nous explorerons également de nouveaux domaines où nous pouvons fournir des avis scientifiques utiles à la gouvernance, à la décision et à la société en général. Ces stratégies et leurs résultats devront être régulièrement évalués quant à leur pertinence et leur qualité.

Engagement

Faire connaître, faire aimer, et faire respecter la nature : c'est au cœur des missions de l'Institut. Nous élaborerons une stratégie globale qui coordonne mieux les différents acteurs qui, au sein de l'IRSNB, travaillent déjà à cet objectif. Nous devons optimiser nos activités actuelles dans ce domaine, rechercher de nouveaux publics, et démultiplier notre impact en travaillant avec de nouveaux partenaires.

Efficacité

L'Institut se profile comme une organisation performante, accueillante, et durable. Cela implique une approche stratégique réfléchie qui renforce l'efficacité de notre gestion pour maintenir la qualité face aux défis financiers. Les processus de gestion humaine et financière, les tâches centrales notamment ICT, et la politique de prix seront revues dans cette perspective.

Collaborations

À partir de notre réseau déjà riche et actif, nous allons continuer de consolider nos partenariats avec d'autres collections et instituts de recherche notamment au niveau européen, et les rendre structurels. Nous voulons aussi mieux impliquer chaque membre de l'Institut dans la vie collective, notamment en rapprochant les gens et les équipes dans des locaux de travail redistribués. Renforcer la motivation et le sentiment d'appartenance de manière à ce que chaque collaborateur devienne un ambassadeur et un acteur pour que cette vision stratégique se réalise, serait notre plus belle réussite.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : ACCESSIBILITÉ



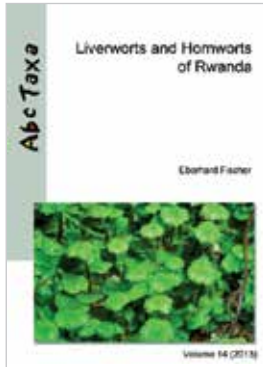
Faire preuve d'ouverture est un enjeu crucial pour maximiser l'impact de l'Institut vis-à-vis de ses utilisateurs. Cela s'applique à un large éventail d'actions que se fixe ce plan stratégique. Pour les collections de spécimens et de données qui sont au cœur même de l'Institut, leur mode de gestion doit faciliter l'accès physique aux spécimens, mais aussi promouvoir leur valorisation et leur étude par les réseaux d'utilisateurs, et pour cela assurer leur visibilité notamment en ligne. Dans le même but, nous devons aussi organiser de manière plus rationnelle et professionnelle la publication et la diffusion de nos résultats scientifiques, notamment dans des domaines très spécifiques où notre établissement est l'un des rares fournisseurs d'information par exemple vers les professionnels.

À l'IRSNB, 37 millions de spécimens sont répartis en 6 grandes collections confiées chacune à un conservateur, et 650 000 ouvrages sont gérés par un bibliothécaire. Ce capital d'information est sous la responsabilité du Service scientifique Patrimoine, une entité relativement récente. Les conservateurs et les gestionnaires de collections ont mandat de conserver les collections, les archives scientifiques et les bases de données, et de les rendre accessibles aux divers utilisateurs. La priorité pour les années à venir est de renforcer l'accès en ligne afin d'en élargir encore l'utilisation par les chercheurs. Pour cela, il nous faut développer des outils qui facilitent l'importation des données dans les bases de données consultables, et faciliter leur consultation par les moteurs de recherche, qu'il soient génériques ou spécialisés.

L'IRSNB édite plusieurs publications scientifiques, toutes dans le domaine de la recherche ou de l'expertise. Ces livres, revues, journaux, manuels ou mémoires sont édités par diverses entités au sein de l'Institut. Suite à un audit interne initié en 2010, une stratégie de publication a été établie, et en partie mise en œuvre. La prochaine étape consiste à établir une unité centralisée qui rassemble les moyens humains et financiers dans le but d'optimiser la production et surtout de renforcer la diffusion. Par ailleurs, toutes les publications auxquelles contribuent les chercheurs de l'Institut sont librement accessibles en ligne via Biblio4Plone, et également accessibles sur le dépôt Open Access de BELSPO.

Savoir de quels équipements et plateformes scientifiques dispose l'Institut est une information importante pour les collègues et partenaires, comme l'ont souligné les évaluateurs. Ce plan stratégique prévoit en conséquence de mettre cette information en ligne et de préciser les modalités d'accès. Le résultat attendu, outre une augmentation du nombre de demandes, est d'améliorer la satisfaction des utilisateurs tant internes qu'externes.

Accessibilité, projet phare 1 : Une stratégie pour les publications scientifiques



L'Institut publie depuis toujours des journaux et bulletins : au total douze séries dont trois journaux scientifiques avec un facteur d'impact. Ces publications comprennent aussi des monographies, ce qui est un point fort: en effet la durée nécessaire à la rédaction de ces ouvrages de référence est peu valorisée par les systèmes d'évaluation de la recherche utilisés dans les universités. Cependant les chercheurs de l'Institut ont la possibilité de produire les deux. La relative rareté

de ces publications approfondies et détaillées les rend donc encore plus appréciées.

Les publications sont actuellement décidées, réalisées et diffusées au départ des départements et sections. Cela a conduit au fil du temps à une production abondante mais fragmentée, parfois irrégulière, et donc peu visible. C'est pourquoi une stratégie a été élaborée afin de gérer les publications de manière plus rationnelle, les financer de manière plus efficace et que le résultat soit plus

cohérent et plus visible.

Cette stratégie consiste à concentrer la production sur trois lignes de périodiques (les journaux de recherche à facteur d'impact ; les études, rapports, manuels visant prioritairement les professionnels ; et les inventaires de biodiversité en Belgique) et sur les monographies. Pour chaque type de publication, le mode de production (interne, co-édité), de diffusion (en ligne, à la demande, par échanges...), de promotion et de fabrication est défini.

En terme de contenu, chaque série thématique dispose de son comité éditorial. Un éditeur scientifique en chef supervise la cohérence de l'ensemble.

En terme d'organisation, une équipe chargée des publications scientifiques sera mise en place, dirigée par un publication manager expérimenté. Un accord avec le Musée Royal de l'Afrique centrale permettra de partager cette compétence. L'objectif est d'optimiser la production, la diffusion et la visibilité des publications, améliorant ainsi l'impact.

Accessibilité, projet phare 2 : Mettre en ligne un panorama des collections au niveau international



Les collections mondiales d'histoire naturelle sont le résultat de décennies ou mêmes de siècles de collectes et d'inventaires de la biodiversité mondiale. Certaines des espèces ainsi collectées ont disparu, les milieux naturels dont elles proviennent sont souvent totalement transformés. Ces collections prises dans leur ensemble recèlent donc un immense potentiel de connaissance, par exemple pour l'étude et l'analyse des changements globaux.

Or ces collections collaborent entre elles, mais par sous ensemble (un groupe, une région), jamais globalement. Cependant, cette perspective globale serait essentielle pour gérer les collections de manière à maximiser le

potentiel de cette ressource collective.

Pour la première fois, les directeurs de douze des plus grandes collections d'histoire naturelle en Europe et en Amérique du Nord, dont l'IRSNB, se sont réunis en 2015 à Chicago pour échanger informations et points de vue sur leurs activités en général et leurs collections en particulier.

De cette première mondiale sont ressortis des éléments de comparaison – par exemple, l'IRSNB ne dispose que 2 équivalents temps plein (ETP) par million de spécimens, alors que la moyenne européenne est de 3 ETP – mais surtout le projet d'établir une base de données commune indiquant, pour chaque collection, le nombre de spécimens par zone géographique. Alors que les inventaires actuels sont souvent détaillés mais limités, ces panoramas devrait donner une vue vraiment générale de la totalité des collections, cartographiées selon les grandes zones géographiques et les grands groupes taxonomiques.

Le but est notamment de situer nos collections par rapport à la biodiversité mondiale, actuelle et passée, et d'aider ainsi à orienter des projets de recherche, d'inventaire, de révision et de digitalisation. Une fois mise en ligne, cette base de données serait accessible aux directeurs de collections partout dans le monde.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : EXCELLENCE



Viser constamment les meilleurs standards internationaux est vital pour toutes les institutions de recherche, et l'IRSNB ne fait pas exception. Nous disposons de ressources riches et variées, ce qui nous met en bonne position pour continuer à produire une recherche et une expertise d'excellente qualité. Cependant, une approche stratégique s'impose pour conserver cette qualité dans un environnement de plus en plus compétitif et face à des ressources de plus en plus réduites. L'IRSNB va mettre en place un Comité de Recherche, chargé d'élaborer cette stratégie et de la soumettre à discussion. Collaboration, multidisciplinarité, instrumentation sont parmi les lignes de force de cette stratégie.

L'IRSNB ne fait pas seulement de la recherche, il délivre aussi de nombreux services scientifiques. Pour en garantir la qualité, il est indispensable d'évaluer continuellement notre position et notre impact vis-à-vis des destinataires de ces services. Ceux-ci incluent des administrations, des centres de recherche, de grandes associations professionnelles, des compagnies privées... Nous travaillons de manière structurée sur le long terme avec certains d'entre eux. Cependant beaucoup de ces collaborations sont individuelles et ponctuelles, c'est-à-dire opportunistes. Il importe donc d'inventorier ces services, d'en dégager les lignes de force et d'en harmoniser les modalités pour arriver à un portefeuille rationalisé de tâches et de services. D'autre part, les recherches en cours permettent de construire de nouvelles expertises. Une enquête plus prospective recherchera les développements à favoriser dans les années à venir. Cette tâche sera confiée à un groupe de travail interne composé de membres de toutes les Directions Opérationnelles afin de refléter toute la diversité de notre offre actuelle et potentielle.

L'un des principaux axes de notre expertise est de fournir au gouvernement des avis en aide à la décision – notamment les administrations fédérales compétentes pour l'Environnement, la Mer du Nord, la Politique Scientifique et parfois la Santé Publique, ainsi que les administrations régionales de l'environnement, de l'archéologie et de la géologie. En analysant notre rôle actuel, nous chercherons les améliorations possibles mais aussi de nouveaux domaines, notamment les archéosciences (sciences naturelles en appui à l'archéologie) et surtout la géologie appliquée et les données relatives au sous-sol (ressources, risques, énergie), pour lequel l'IRSNB dispose des archives et échantillons ainsi que du savoir-faire du Service Géologique de Belgique.

En clarifiant notre rôle dans les contextes régionaux, nationaux et internationaux tant vis-à-vis de nos partenaires que vis-à-vis de nos collaborateurs, nous attendons une plus grande qualité mais aussi une meilleure reconnaissance de nos résultats et de nos services.

Excellence, projet phare 1 : Une recherche plus stratégique



Bien qu'aujourd'hui à l'Institut, la recherche soit encore le plus souvent à l'initiative de chaque chercheur, il y a déjà quelque temps que la nécessité d'une stratégie de recherche plus intégrée est admise. Dans ses conclusions, le panel d'experts du peer review a encore souligné le besoin de passer d'une recherche totalement bottom-up à une recherche qui soit plus guidée par les priorités de l'Institut.

Excellence, projet phare 2 : Développer les services en géosciences



Le Service Géologique de Belgique (SGB) est une unité de l'IRSNB centrée sur la géologie appliquée. Il a parmi ses rôles celui de fournir des services en géosciences à de multiples utilisateurs, sur une base indépendante et non commerciale.

Cette unité rassemble les données au niveau fédéral. Par ailleurs, des données géologiques sont aussi collectées et traitées par des entités distinctes dans les trois régions administratives belges, la Flandre, la Wallonie et Bruxelles-Capitale. Actuellement la coopération entre

ces possesseurs de données est ponctuelle et limitée à quelques projets. Le flux d'informations sur la géologie est donc relativement fragmenté au niveau national.

Or il y a une forte demande des instances européennes à disposer pour chaque État membre de données complètes et cohérentes en géosciences, qu'il s'agisse de l'utilisation des ressources (eau, matières premières), de l'énergie ou des risques naturels. Pouvoir dépasser cette fragmentation et répondre à cette attente est un enjeu stratégique.

Pour documenter les pistes possibles et aussi associer les chercheurs à la réflexion, un Comité de recherche a été mis sur pied, composé d'un Head of Research, de scientifiques des trois Directions opérationnelles scientifiques et du Service scientifique Patrimoine, et du chargé des relations internationales.

Ce groupe doit identifier les thèmes de recherche actuellement menés à l'Institut et proposer une structure qui mette en évidence leurs liens avec les missions de l'établissement, leur importance actuelle (nombre de chercheurs, de publications, de projets...), leur potentiel de recoupement ou de regroupement et leur lien avec les questions vives actuelles - et si possible futures - en sciences. En ligne avec notre objectif d'excellence, la stratégie visera ensuite à investir sur les points forts où l'Institut est déjà reconnu et sur les domaines où l'Institut dispose de compétences ou de spécialités uniques. Le Comité proposera également des indicateurs de qualité et de performance. Cette stratégie de recherche est un atout majeur pour structurer et développer encore plus qu'aujourd'hui, les partenariats avec les universités en Belgique.

Après avis du Conseil scientifique, la stratégie sera mise en œuvre en tirant au mieux parti des possibilités humaine et budgétaire. Elle sera régulièrement évaluée au cours de sa mise en œuvre.

Le SGB dispose d'atouts pour jouer ce rôle : seul membre pour la Belgique de l'organisation européenne Eurogeosurveys, il participe de ce fait à de nombreux projets européens qui bénéficieraient de l'apport de partenaires régionaux tout en leur étant profitables.

Il a donc appuyé la création d'un ERA-NET (European Research Area) centré sur les géosciences, GeoERA, qui développe une approche collaborative au niveau européen. Cet ERA-NET intègre, à côté du SGB, des organisations régionales (par exemple LNE – Leefmilieu, Natuur & Energie – et VMM – Vlaamse Milieu Maatschappij – pour la Flandre) comme partenaires à part entière.

La stratégie est donc en place pour développer la communication et la collaboration entre le SGB et ses homologues régionaux, afin de fournir un apport plus cohérent au niveau national et international. La prochaine étape vise à mettre en place cette coopération de manière opérationnelle, avec des rencontres trimestrielles et la soumission d'un projet pilote commun dans le cadre de GeoERA. Dans un deuxième temps, le SGB signera des accords de coopérations bilatérales avec ses partenaires régionaux, assurant ainsi un cadre plus structurel à cette coopération.

Excellence, projet phare 3 : Une gestion intégrée des laboratoires



Les laboratoires sont des atouts importants pour la qualité de la recherche, ainsi que pour attirer des partenaires dans un système d'échanges. Étant à la base de l'activité de nombreuses équipes de recherche, ils sont actuellement gérés directement par elles. Toutefois, une gestion intégrée des laboratoires permettrait de mieux garantir la qualité en anticipant les remplacements, suivant la maintenance et l'approvisionnement, clarifiant et harmonisant les règles

d'usage et d'accès. Il a donc été décidé de mettre en place cette gestion intégrée avec le double but de gérer de manière plus économe et de mieux promouvoir ces outils stratégiques. Les principes de ISO 17025 formeront la base de cette gestion intégrée de manière à garantir constamment une haute qualité. Notre laboratoire de chimie marine à Ostende a déjà obtenu cette certification, qui est le principal standard pour les laboratoires de test et de calibration.

Sous la responsabilité et la coordination d'un chef de projet unique, des représentants de tous les laboratoires actuels seront associés à l'élaboration des divers aspects de cette gestion intégrée, qu'ils soient techniques (maintenance, approvisionnement...), fonctionnels (modalités d'usage ou d'accès, formation, main courante) ou économiques (renouvellement, tarifs).

Une fois établie, l'information sur le parc d'équipements et les modalités de son utilisation sera mise en ligne sur notre site web de manière à rendre plus visibles les équipements dont nous disposons ainsi que les conditions pour y accéder, apportant ainsi un appui significatif à nos efforts de partenariat et de collaboration avec d'autres équipes de recherche.

Excellence, projet phare 4 : Compléter la rénovation du Muséum



Le Muséum a entamé en 2003 un plan pour la rénovation complète de ses espaces d'exposition, phasé de manière à laisser toujours le Muséum ouvert aux visiteurs. Ce long processus sera accompli au printemps 2018 avec l'ouverture de Planète Vivante, une nouvelle galerie permanente dans l'aile du Couvent.

Comme il s'agit de la dernière tranche de rénovation, la période 2016-2018 est cruciale car l'ambition est d'ouvrir un musée complètement renouvelé.

Ce sera l'occasion d'installer une nouvelle signalétique,

qui offrira pour la première fois un circuit continu à travers tout le Muséum. La tarification sera aussi revue : la plupart des prix n'ont pas changé depuis 2007, et certains datent de 2002 avec le passage à l'Euro. Un audit interne mené avec le support de BELSPO et une étude comparative serviront de base à l'élaboration d'une politique de prix et d'accès plus adaptée et plus attractive pour 2018.

Depuis 2008, l'Observatoire des Publics des Établissements Scientifiques Fédéraux mène une enquête permanente auprès des visiteurs, tant individuels qu'en groupes, qui inclut un indice de leur satisfaction après l'expérience de visite. Notre objectif est d'augmenter la note du Muséum d'un demi-point après 2018. Dans ce but, les données seront analysées, des initiatives prises et leur impact testé avec un système de suivi et d'évaluation sur base trimestrielle.

Excellence, projet phase 5 : Une gestion certifiée de la qualité

L'IRSNB est un important fournisseur de services à la société, qu'il s'agisse de résultats de recherche, d'avis aux autorités, de mise à disposition de collections ou encore d'information scientifique au grand public. Cela nécessite une veille continue de la qualité du service et une fiabilité à toute épreuve pour atteindre et maintenir un haut niveau de reconnaissance.

C'est dans ce but que l'IRSNB s'est engagé dans une démarche de certification de ses processus et a obtenu en 2015 une certification ISO 9001 pour le transfert de connaissance, l'efficacité des processus et la gestion. Les processus sont documentés et les indicateurs mesurés et suivis de manière régulière. Cela garantit une amélioration continue du système, ce qui est un élément important de la certification.

Le périmètre de cette certification inclut actuellement la gestion des collections, les services d'appui et la direction générale. L'ambition est de l'étendre à terme notamment aux services scientifiques. Une première étape consiste d'abord à consolider cette certification en obtenant son renouvellement en 2017, au terme d'un premier cycle de 3 ans. Suite à ce succès, le deuxième cycle de trois ans sera mis à profit pour étendre le périmètre en mettant à profit l'expérience acquise, pour arriver en 2020 à l'extension de cette certification internationale. Celle-ci devra à nouveau être consolidée lors du cycle suivant 2021-2023. On voit qu'il s'agit d'un effort sur le long terme, toutefois les avantages apportés tant par la méthode - en matière de transmission des connaissances et des bonnes pratiques, que par le label - en matière de reconnaissance par nos utilisateurs et nos partenaires, sont des motivations puissantes pour cette action stratégique.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : ENGAGEMENT



Connaitre et respecter la nature est au cœur de notre responsabilité sociale comme institution et comme acteur dans la société. Nous y contribuons par notre recherche et par notre action auprès des gouvernements et des citoyens.

Engager nos concitoyens envers la nature nécessite une stratégie globale et coordonnée qui implique tous les acteurs concernés au sein de l'IRSNB et rapproche la recherche et le Muséum. Trois objectifs sont visés ici : optimiser les activités existantes en terme de cohérence et d'impact, chercher à toucher de nouveaux publics et travailler en partenariat structuré avec d'autres acteurs dans le domaine.

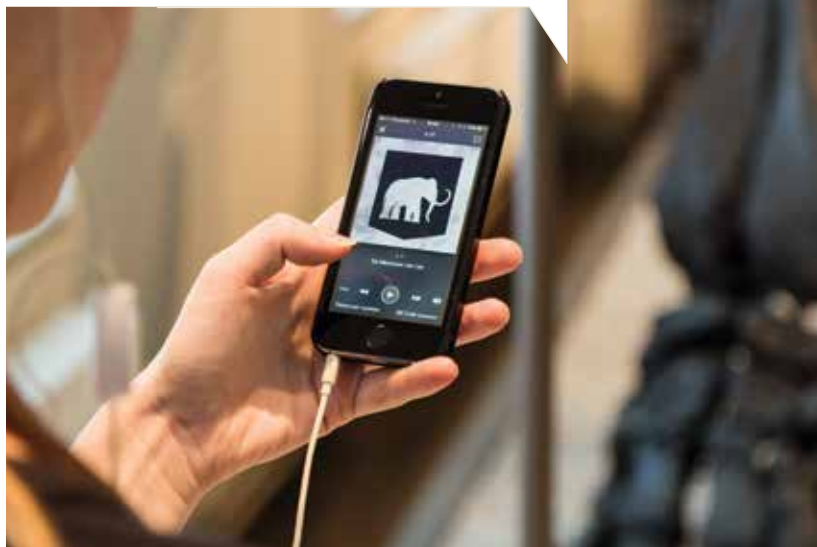
Le Muséum est notre outil principal pour y arriver. Il attire environ 300 000 visiteurs par an, dont un tiers sont des élèves en groupe scolaire. C'est un enjeu majeur que d'y faire venir un nombre croissant de personnes. Ce plan stratégique prévoit à cette fin plusieurs actions dont certaines sont des actions de proximité et visent surtout à faciliter l'accès à l'offre existante. Améliorer la signalétique extérieure et intérieure, renforcer notre présence et notre visibilité dans les médias sociaux, autant de petites actions qui peuvent aider à franchir nos portes. Nous voulons aussi créer un deuxième temps fort dans notre agenda annuel. Ce nouvel événement pourra prendre des formats variés qui compléteront la traditionnelle ouverture d'exposition temporaire à l'automne.

Au-delà du nombre, nous devons aussi chercher à diversifier nos publics, et pour cela diversifier notre offre éducative et informative afin de toucher des groupes qui n'ont pas l'habitude de venir. Les obstacles ne sont pas seulement matériels : la collaboration avec des partenaires relais sera recherchée afin d'atteindre ces groupes.

Participer à une recherche est aussi un puissant facteur d'apprentissage et d'engagement. Trois groupes cibles sont ici visés prioritairement : les bénévoles, les Amis de l'Institut, et les participants aux activités de science citoyenne. L'Institut bénéficie de l'apport de nombreux bénévoles qui contribuent grandement à notre travail. Beaucoup sont des retraités avec une très grande expertise, qui apportent un travail significatif en relation étroite avec les employés de l'Institut. Les Amis de l'Institut est une asbl qui soutient les activités et les buts de l'Institut de manière générale. Enfin, les sciences participatives : collaborer avec des non-professionnels pour collecter des données fiables pour la recherche relève d'une longue tradition en sciences naturelles, mais les nouvelles technologies en ont fait récemment un domaine en pleine expansion. Avec ces trois groupes cible, nous chercherons à développer notamment la contribution au travail scientifique de l'Institut.

Enfin, il ne suffit pas d'inciter les autres : en tant qu'organisation nous sommes attentifs à l'impact environnemental de notre propre mode de fonctionnement sur l'environnement. Cela n'a rien de simple avec des activités très diversifiées réparties dans le monde entier, des bâtiments anciens, et 360 jours de fonctionnement par an ! Obtenir une certification EMAS est un premier pas significatif de l'engagement de l'organisation, la maintenir est l'un des défis que veut relever ce plan stratégique.

Engagement, projet phare 1 : Étendre notre portée



2018 verra l'achèvement de la rénovation de toutes les salles permanentes (voir Excellence, projet phare 4). Nous travaillons aussi pour que ce soit le début d'une nouvelle offre qui puisse toucher des publics plus diversifiés qu'aujourd'hui.

Le Muséum connaît actuellement un pic de fréquentation à l'automne avec l'ouverture de l'exposition temporaire de l'année. Nous voulons donner une raison supplémentaire de venir et attirer de nouveaux publics en concentrant nos énergies sur un événement

d'importance qui aie lieu au printemps. En 2016, l'accent sera mis sur les aides numériques à la visite. Pour le programme '100 chefs d'œuvre' qui se tient à l'échelle de tout Bruxelles, le Muséum lancera sa première visite guidée par une application disponible sur smartphones et tablettes. 2017 verra l'installation d'un Platéosaure, un dinosaure de 6 m de long, dans la Galerie des Dinosaures. En 2018, c'est l'ouverture de la nouvelle galerie permanente Planète Vivante.

Diversifier nos publics est un vrai défi : nous le relèverons en visant des publics particuliers, peu servis par l'offre culturelle. Nous menons actuellement une analyse de ces niches et, à partir de 2018, nous développerons et testerons chaque année une offre nouvelle pour l'un d'entre eux. Il peut s'agir d'activités adaptées aux seniors, de visites guidées pour les sourds, voire – pourquoi pas – d'« aventure nature » pour des firmes cherchant des activités de team building pour leur personnel.

Cet élargissement de notre offre cherche aussi à mieux tirer parti de nos domaines d'expertise. La biodiversité est l'un de ces domaines : l'IRSNB a une très grande expertise et expérience de formation et d'éducation pour des publics très divers : professionnels, enfants ou simples citoyens. Il y en a pour (presque) tous les âges et centres d'intérêt. Nous allons les inventorier, les compléter pour les publics ou les âges non servis actuellement dans la perspective de mettre en place en 2018 tout un ensemble d'activités sous le label « Académie de la Biodiversité ».

Engagement, projet phare 2 : Faire participer les citoyens à la recherche



La recherche n'est pas toujours réservée aux chercheurs : les amateurs, les bénévoles, les personnes intéressées y jouent parfois un rôle clef. C'est particulièrement vrai en sciences naturelles et à l'Institut, ces collaborations sont une tradition ancienne. Le monitoring des oiseaux sauvages est par exemple un domaine dans lequel l'apport des bagueurs volontaires est tout simplement vital. Récemment encore, des citoyens ont participé par leur travail de terrain, d'échantillonnage, de tri et de mesure à des projets de recherche nécessitant des inventaires de

biodiversité.

Dans le cadre de ce plan stratégique, nous prendrons appui sur cette tradition pour lui donner un nouveau souffle.

Une sorte particulière de bénévoles sont les amateurs, souvent de très bon niveau, rassemblés au sein d'associations spécialisées. Nous souhaitons établir une série de partenariats structurés avec ces associations pour donner de l'élan au plan de publication des monographies qui constituent l'inventaire de la faune belge (voir Accessibilité, projet phare 1). Parmi les premiers titres prévus, une monographie majeure sur les bivalves tant terrestres que d'eau douce, en partenariat avec la Société Royale belge de Conchologie.

Nous intégrerons aussi le constat que les activités de sciences participatives se sont récemment diversifiées suivant les évolutions récentes liées notamment aux outils digitaux mobiles et aux réseaux sociaux. Dans le but de regrouper les expériences et les contacts, il est prévu d'identifier les initiatives ou les pistes existantes, puis d'associer les volontaires eux-mêmes au développement de cette activité. Nous en attendons un partage de méthodes pour mener des actions de science participative, une stratégie coordonnée de financement et un engagement plus fort des citoyens eux-mêmes. À terme, une page web permettra plus de visibilité et contribuera au développement de ce type d'activité.

Engagement, projet phare 3 : Réduire notre empreinte environnementale

En tant qu'institution de sciences naturelles, nous devons faire ce que nous prêchons. Notamment, suivre et contrôler l'impact environnemental de nos activités. Après un label 2* éco-dynamique délivré par le gouvernement régional, nous sommes plutôt fiers d'avoir obtenu une certification EMAS pour notre système de gestion environnementale. Nous avons fixé des objectifs pour toute une série d'aspects clés et les procédures sont désormais en place pour poursuivre la réduction de notre empreinte environnementale.

Notre service technique surveille notre production de déchets et notre consommation d'eau et d'énergie. Le nombre de pages imprimées et le tri des déchets sont aussi parmi les paramètres qui sont suivis et dont la diminution est planifiée.

Pour les missions, les modes de transport sont adaptés à la distance. Dans une première phase de consolidation, nous visons aussi une réduction de 2% en trois ans de la pollution liée aux modes de transport du personnel. Un plan de mobilité douce a été établi à cette fin.

Les conditions EMAS sont aussi intégrées dans nos procédures d'achat. Par exemple, nous privilégions l'installation de LED dans le Muséum et les produits d'entretien peu nuisibles à l'environnement.

Après un premier cycle de consolidation, nous partirons sur de nouvelles bases avec 2018 comme année de référence.



En effet, l'arrivée d'une équipe de 55 personnes sur notre campus principal Vautier-Jenner (voir Collaborations, projet phare 3) aura un impact significatif sur nos performances et nous devons alors ajuster nos ambitions lors d'un nouveau cycle de trois ans.

En faisant connaître ces actions auprès du personnel comme auprès des visiteurs, nous contribuerons aussi à les engager par exemple dans des actions concrètes favorables à l'environnement et à la nature.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: EFFICACITÉ



L'IRSNB veut être une organisation hautement performante et ouverte à ses usagers. Cette partie du plan stratégique vise à tirer le meilleur parti possible de nos ressources en appui à la recherche et aux services aux visiteurs : temps, finances, compétences, infrastructures...

Tout d'abord, des améliorations seront apportées aux méthodes de travail. La norme ISO 9001 qui s'applique dorénavant à la gestion des collections et aux services d'appui, va permettre de documenter les meilleures pratiques, de suivre les résultats, et de s'assurer que ces méthodes et savoir-faire sont bien transmis aux différents intervenants. Pour les collections, ce sont tous les aspects de leur gestion qui sont ainsi documentés et suivis, depuis l'inscription à l'inventaire jusqu'à la satisfaction des visiteurs venus les étudier, en passant par les méthodes de conservation préventive ou encore la gestion des prêts. Pour les services d'appui (finances, ressources humaines, ICT, logistique, sécurité), la mise en place d'un cycle de gestion ou d'une méthodologie de projet a pour but principal d'anticiper et de répondre au mieux aux besoins liés aux nombreuses initiatives voulues par l'établissement. Un des résultats attendus de cette optimisation est de dégager 1% de la dotation pour contribuer à des actions stratégiques.

Ensuite, l'attention sera portée au développement de services informatisés en matière de gestion financière ou RH : facturation, missions, dossiers personnels, accès des chefs de projets à l'état quotidien de leur budget, suivi des temps passés, autant de petites – mais nécessaires – améliorations visant à fluidifier les procédures administratives et le rapportage indispensable pour les agences de financement des projets.

L'efficacité passe aussi par l'attention portée à la qualité et à l'accessibilité des infrastructures, indispensables à l'accomplissement des autres objectifs. Le navire océanographique Belgica est l'une d'entre elles. Ce navire de recherche passe 200 jours en mer par an pour surveiller la qualité de l'environnement marin et entreprend aussi de nombreuses expéditions de recherche scientifique. Apporter en temps et en heure, en tant que gestionnaires du navire, tout le concours possible à son indispensable remplacement est une priorité d'intérêt général.

Autre exemple : la qualité des espaces ouverts aux visiteurs. Leur nombre a doublé depuis le début de la rénovation du Muséum, et les locaux accueillant divers services, depuis le vestiaire jusqu'aux ateliers pédagogiques ou aux congrès scientifiques, sont insuffisants. Un dossier de définition des besoins et de description des travaux sera présenté aux instances compétentes pour leur financement.

Efficacité, projet phare 1 : Une gestion de la qualité pour les collections



Les collections de l'Institut ont longtemps été gérées par chaque département scientifique. En 2013, la mise en place du Service scientifique Patrimoine a rassemblé la gestion des collections au sein d'une même entité. Tout un processus a alors été mis en place pour harmoniser les méthodes, les procédures et les documents, conduisant à l'obtention d'une certification ISO 9001 pour la gestion des collections.

Efficacité, projet phare 2 : Mieux accueillir les visiteurs du Muséum



En 2018, le Muséum disposera d'espaces d'exposition entièrement rénovés au terme d'un processus qui aura duré dix ans. Tout au long de ces rénovations, le succès a été au rendez-vous : les visiteurs des galeries permanentes et le public des activités éducatives ont doublé. Aujourd'hui, les espaces de service aux visiteurs sont saturés ou obsolètes : hall d'entrée, auditorios, locaux pédagogiques, salles d'événements ou de séminaires, boutique, cafétéria, vestiaire ainsi que les locaux de back office liés, comme la réservation par exemple. De plus, les dispositifs de sécurité doivent être adaptés

Cette procédure améliore l'acquisition, la documentation, la conservation et la valorisation des collections, permettant un partage efficace des connaissances et des savoir-faire. L'orientation client garantit que les collections répondent aux besoins des utilisateurs : les chercheurs et les professionnels tant internes qu'externes à l'Institut. Plus les collections sont accessibles aux stakeholders, plus il y aura de recherche sur les spécimens, plus importants seront les résultats pour l'avancement des sciences.

Maintenant que la certification est en place, elle doit être consolidée et améliorée selon un cycle de trois ans. Des audits annuels contrôlent la bonne mise en œuvre. L'un des indicateurs clés pour les résultats est l'indice de satisfaction des visiteurs. Il a commencé à être suivi en 2015 lors de la préparation de la certification. Chaque visiteur qui vient travailler sur les collections ou qui emprunte des spécimens doit évaluer les services que nous rendons. L'analyse des résultats sert à améliorer la gestion des collections.

Pour l'instant, la gestion de la bibliothèque n'est pas reprise dans le périmètre de la certification ISO 9001. La question de l'y intégrer est ouverte. La décision sera prise au terme du premier cycle de mise en œuvre pour les collections – soit fin 2017 – en tenant compte de l'expérience acquise.

au nouveau contexte auquel nous devons faire face depuis fin 2015. Pour toutes ces raisons, il faut rénover, redistribuer et améliorer ces espaces pour assurer aux visiteurs une expérience de visite cohérente et agréable.

C'est un projet de grande ampleur qui porte sur du gros œuvre et de l'infrastructure, ce qui nécessite un financement spécial, essentiellement de la part de la Régie des Bâtiments (en charge de la gestion des bâtiments de l'IRSNB) avec très probablement le besoin d'un complément venu d'autres sources, comme par exemple la Loterie Nationale. Bien entendu, l'IRSNB aura à couvrir une partie des coûts d'aménagement. L'action à mener est donc double : d'une part un plan d'économie et de sponsoring pour constituer l'apport de l'IRSNB, d'autre part l'introduction d'un dossier de candidature aux investissements pour Bruxelles Capitale. C'est une longue procédure et 2020 est la date à laquelle nous espérons l'avoir achevée.

Le résultat devrait permettre que dans le futur, les visiteurs soient accueillis dans un forum à l'atmosphère agréable, où tous les services sont modernes et bien organisés, avec un accent sur l'accessibilité pour tous y compris les personnes à mobilité réduite. Le but est d'offrir le point de départ idéal pour la découverte du Muséum ainsi qu'un endroit à apprécier avant de quitter le Muséum sur un excellent souvenir.

Efficacité, projet phare 3 : Un nouveau navire de recherche national



Le RV Belgica est notre navire national de recherche lancé en 1984 et géré par l'IRSNB pour le compte de BELSPO. L'équipage du navire est fourni par la composante navale des forces armées belges. Depuis son lancement, ce navire a servi en moyenne à 300 scientifiques par an, soit des milliers au total. Il atteint maintenant sa limite d'âge et devra passer plusieurs mois en cale sèche à partir d'avril 2016 pour résoudre des questions de sécurité et obtenir le renouvellement de sa certification de navigabilité. Grâce à un financement spécial du gouvernement fédéral, cet entretien lui permettra de rester opérationnel jusqu'en 2020.

Aider la communauté scientifique à disposer d'un

navire fiable et bien équipé au service de toute la recherche océanographique est évidemment un enjeu stratégique pour la bonne exécution de nos missions de service et pour le développement de notre propre recherche. C'est pourquoi nous avons mis en place les étapes nécessaires pour le remplacement du RV Belgica.

C'est un processus qui implique de multiples parties prenantes.

Tout d'abord l'autorité politique doit marquer son accord : le dossier doit être approuvé en Conseil des Ministres. Sous l'égide du Cabinet de la Politique Scientifique, un groupe de travail réunissant la Défense, l'Institut et BELSPO a été mis en place pour gérer le processus. La Marine s'est déjà formellement engagée à fournir son assistance.

L'équipe consultera les chercheurs, utilisateurs du navire et des données qu'il génère. Leurs besoins seront intégrés dans l'étude de définition. Un dialogue est aussi mis en place avec des industriels liés à l'exploitation du milieu marin pour étudier également les usages du navire qu'ils pourraient faire.

La description technique complète doit être prête fin 2016 ainsi que l'estimation financière affinée. Si le budget proposé reçoit l'accord du Conseil des Ministres, cela lancera définitivement la machine : appel d'offres européen en 2017, construction... et la mise à l'eau d'un nouveau navire de recherche en 2020.

Efficacité, projet phare 4 : Renforcer notre image de marque



L'image de marque de l'IRSNB est une chose complexe. Si en Belgique le grand public connaît mieux le Muséum que l'Institut, c'est au contraire ce dernier qui est reconnu des chercheurs au niveau international.

De plus, certaines équipes qui ont été rattachées à l'Institut ont conservé leur forte identité auprès de leurs stakeholders. Le défi est maintenant de passer de ces identités multiples à une image unique forte et cohérente de l'IRSNB, une solution reconnue par tous comme bénéfique.

L'objectif est de lancer la nouvelle identité lors de la réouverture complète du Muséum, à l'issue de la dernière phase des travaux de rénovations.

Le travail se fera par étapes avec l'aide d'un consultant extérieur, suivant un processus participatif basé sur des « focus groups », une méthode qui a fait ses preuves dans le recueil des attentes relatives à l'image d'une institution. Les focus groups rassembleront des membres de l'Institut mais aussi des stakeholders externes de manière à intégrer tous les aspects de notre activité dans une image qui reflète l'unité sous-jacente à l'ensemble du travail de l'institution.

Pour le service Communication qui pilote ce processus, c'est une première. Il travaillera pour ce faire avec un petit groupe de personnes clés de l'Institut avec qui il décidera des lignes directrices pour l'étape suivante.

Après une première phase d'audit de ce qui existe (logos, noms, identités visuelles) et de synthèse des attentes et besoins en matière d'identité, une nouvelle identité sera définie. Un plan marketing sera ensuite établi et mis en œuvre tant en interne qu'en externe. Une dernière phase visera à accroître le capital de la marque afin de l'inscrire dans la durée.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 : COLLABORATIONS



Notre dernier objectif porte sur notre capacité à jouer en équipe, que ce soit au niveau national avec nos partenaires notamment universitaires, international avec nos réseaux européens et mondiaux, ou en interne entre collaborateurs et collègues.

Les collaborations avec les universités et centres de recherche en Belgique sont nombreuses et actives. Notre ambition est de les renforcer encore en les organisant mieux dans le cadre d'une stratégie de recherche structurée autour de nos points forts.

L'IRSNB dispose d'une grande visibilité internationale en tant que représentant de la Belgique dans des traités et conventions internationaux, ou encore comme hôte et membre actif de plusieurs grands réseaux européens. En outre, en tant qu'acteur scientifique, ce sont l'excellence de la recherche et l'excellence des collections qui sont à la base de notre visibilité.

Mais au-delà, la réputation vient aussi de la capacité à collaborer et de la qualité du travail en commun. Avec 55 projets européens et internationaux en parallèle, l'IRSNB n'est pas un débutant en la matière. Nous disposons déjà d'un sérieux capital de confiance auprès de nos homologues dans le monde. Cela permet d'envisager, non pas simplement d'élargir nos collaborations, mais de les approfondir, pour aller vers un meilleur usage de nos équipements et une plus grande capacité à aborder des défis complexes, comme il s'en présente beaucoup aujourd'hui. C'est ce qu'ambitionne cette partie du plan stratégique.

Établir un agenda de recherche commun entre des institutions de plusieurs pays, considérer nos infrastructures et nos collections comme une seule et même « facilité », nécessitent une confiance qui s'est bâtie sur l'expérience et sur le constat d'une communauté d'intérêts. L'IRSNB dispose d'un réseau mature de partenaires qui permet d'envisager ces buts.

Cette orientation vers la collaboration et le partenariat doit aussi être mise en oeuvre au sein de notre organisation. Nous devons impliquer chaque membre du personnel comme acteur et ambassadeur pour que la vision stratégique devienne réalité. Il est essentiel que chacun au sein de l'organisation se sente partie prenante d'une équipe et soit conscient de l'importance de son apport pour remplir nos missions. Beaucoup de moyens existent pour renforcer cela : communication interne, circulation de l'information au sein des Directions et entre elles, incitation à participer à des initiatives collectives... Cette partie de notre plan stratégique va rapprocher les équipes, non pas métaphoriquement mais bien physiquement : un masterplan de réallocation des espaces de travail va permettre de rassembler des équipes actuellement dispersées, de mieux partager les laboratoires et équipements scientifiques et de dégager des espaces d'usage collectif.

Concrètement, nous attendons de cet aspect de notre plan stratégique des partenariats plus structurés au niveau national, une plus grande visibilité internationale, et un nombre accru de collègues qui soient fiers d'être membres de l'Institut et de partager son histoire et sa culture.

Collaborations, projet phare 1 :

Un agenda de recherche commun aux musées d'histoire naturelle en Europe



L'Union Européenne abrite la plupart des leaders mondiaux parmi les muséums d'histoire naturelle. Ils collaborent déjà étroitement dans de nombreux domaines. Cependant, les directeurs de ces musées sont d'avis que leur potentiel scientifique collectif pourrait encore être développé en élaborant un agenda de recherche commun basé sur l'ensemble de leurs établissements, considérés comme une infrastructure de recherche distribuée.

Cet agenda ayant l'ambition et la capacité de répondre

à plusieurs des défis posés par l'Union Européenne dans son programme cadre H2020, une première rencontre a eu lieu en juin 2015 avec des représentants de la Commission Européenne. Vu l'intérêt suscité, les participants ont décidé de poursuivre leur réflexion de manière orientée vers les défis sociétaux du programme H2020.

Quatre thèmes clef ont été identifiés : 'One Health' (qui lie la santé humaine, la santé animale et la santé des écosystèmes au sens large), 'the Anthropocene Challenge' (qui explore les interactions passées et présentes entre l'Homme et son environnement pour en tirer des enseignements pour le futur), 'Next-Generation Biodiversity' (qui revoit notre connaissance de la biodiversité à travers les outils « omiques »), et 'Citizen Science' (qui implique les citoyens dans la recherche grâce aux nouvelles technologies de communication et d'échange).

Dans les années qui viennent, les partenaires vont affiner cet agenda et le mettre en œuvre via des projets partagés. En parallèle, l'Institut, compte tenu des recommandations du peer review, élabore sa propre stratégie de recherche (voir Excellence, projet phare 1). Elle intègrera ces thèmes clefs, même si elle ne s'y limite pas.

Collaborations, projet phare 2 :

Rendre permanente la coopération pan-européenne autour des collections



Les collections abritées dans les musées d'histoire naturelle en Europe sont particulièrement riches et diversifiées. En travaillant ensemble de manière stratégique par des prêts et des initiatives conjointes, elles peuvent s'apporter des bénéfices mutuels. Ce constat a conduit à multiplier au fil du temps les projets de collaboration basés sur les collections et financés dans le cadre des programmes-cadres successifs de recherche de la Commission

Européenne. Le projet Synthesys en est un bon exemple : réunissant à peu près toutes les collections européennes d'une certaine ampleur, il promeut leur valorisation en facilitant les séjours d'étude. Synthesys 3 se termine en 2017. Synthesys 4 veut se focaliser sur la digitalisation et l'accès aux collections numérisées. Le choix de l'IRSNB de s'équiper de micro-scanners à l'occasion du financement exceptionnel consenti en 2015 par la Secrétaire d'État chargée de la Politique Scientifique se situe dans cette perspective.

Toutefois, ces partenaires européens déjà bien structurés visent plus loin : afin que leurs ressources soient maintenues et exploitées à leur plein potentiel à l'échelle de l'Europe, il est nécessaire d'obtenir une reconnaissance formelle comme infrastructure de recherche distribuée de la part d'ESFRI, le Forum Stratégique Européen pour les Infrastructures de Recherche. L'organisation de la candidature, qui implique le soutien officiel d'un certain nombre d'États membres de l'Union, est en place et vise l'inscription de notre projet commun sur la feuille de route d'ESFRI en 2018.

Collaborations, projet phare 3 : Développer la communication et la collaboration internes



Un projet majeur pour 2017 est le transfert d'une de nos équipes de recherche, logée actuellement à Gulledele (1200 Bruxelles) vers le campus principal de la rue Vautier. Cette arrivée de 55 personnes et d'un centre de calcul oblige à repenser complètement les affectations de locaux. C'est donc l'occasion de rassembler des équipes actuellement dispersées au sein des bâtiments, ce qui facilitera leurs échanges quotidiens. C'est aussi l'occasion d'améliorer de manière plus générale la collaboration et la communication internes, avec un nouveau système téléphonique, une gestion partagée des salles de réunion ou encore des espaces lunch.

En outre, l'Intranet sera revu avec un espace d'information plus visible où les comptes rendus des réunions des Directions Opérationnelles, du Conseil de direction et de BELSPO seront affichés plus clairement. Les réunions mensuelles des Directions Opérationnelles auront également un rôle important dans l'expression des collaborateurs et la communication montante. Ainsi, l'encadrement réagira mieux aux apports du staff et le fonctionnement du cycle de gestion en sera amélioré.

L'Assemblée générale continuera à être organisée deux fois par an, de manière à s'assurer que les équipes sont informées et peuvent exprimer directement leur opinion et leurs questions y compris sur des aspects stratégiques.

CONTRIBUTION AU CONTRAT D'ADMINISTRATION DE LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE FÉDÉRALE

Le département fédéral en charge de la Politique Scientifique (BELSPO) est l'administration de tutelle de notre Institut. De ce fait, notre plan stratégique veille à être en cohérence avec le Contrat d'Administration 2016-2018 de BELSPO.

Bien évidemment, les deux plans présentent de nombreux points communs. Beaucoup des exemples cités au fil de ce document contribuent aux quatre objectifs fixés par la Secrétaire d'État aux établissements scientifiques fédéraux : excellence scientifique dans la recherche et l'expertise, gestion de collections conforme aux standards internationaux, services tournés vers la société, digitalisation du patrimoine.

Mais au-delà des exemples déjà cités, l'IRSNB contribue encore à ces objectifs de bien des façons. La digitalisation continue de nos collections enrichit les ressources en ligne, notamment avec des images CTscan de haute définition utilisables directement pour la recherche. Le référencement de nos publications scientifiques dans le dépôt Open Access de BELSPO contribue à l'objectif de transparence et d'accessibilité des résultats de la recherche publique. Nos efforts pour placer les collections d'histoire naturelle sur la feuille de route d'ESFRI sont dans la ligne du plan de BELSPO pour les infrastructures de recherche.

Le Contrat d'Administration de BELSPO reprend aussi de nombreux objectifs généraux ou transversaux qui s'appliquent à toutes les administrations fédérales. Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, simplification administrative, développement durable... Autant d'objectifs auxquels l'IRSNB apporte sa pierre. Les certifications obtenues en 2015 démontrent bien cette convergence avec le Contrat d'Administration de BELSPO : EMAS pour la gestion environnementale et ISO 9001 pour la gestion de la qualité en matière de collections et de services d'appui administratif, financier, et technique.

Enfin, l'IRSNB prend une part active aux discussions en cours sur la mise en œuvre du programme de gouvernement. Nous participons pro activement aux débats sur la réforme des programmes de recherche, apportant remarques et suggestions et nouant un dialogue avec de futurs partenaires potentiels.

CONCLUSION

Les priorités définies par ce plan seront les axes de notre action dans les années à venir. Elle doivent guider nos choix d'investissements, que ce soit en finances ou en temps.

La plupart de ces actions seront menées à moyens constants. Ce sont l'organisation des tâches et la planification des priorités qui feront la différence et permettront un usage optimisé de moyens toujours plus limités.

Cependant, certaines d'entre elles nécessitent des moyens supplémentaires – bien souvent des moyens humains – que nous devons trouver dans le cadre d'un plan de fundraising pour assurer leur mise en œuvre.

Enfin, plusieurs d'entre elles s'appuient sur des apports extérieurs et ne pourront être menées à bien sans un soutien politique. Le soutien du gouvernement fédéral et de l'administration fédérale restent irremplaçables. Nous comptons sur la qualité, la fiabilité et la pertinence de nos propositions pour convaincre. Pour autant, les inscrire dans le plan n'est pas un choix gratuit mais bien un affichage clair des efforts que nous allons mener. Bien entendu, le calendrier de mise en œuvre a été établi à contexte constant : si de nouvelles mesures d'économies devaient être adoptées, il devra être adapté en conséquence. En tant qu'organisation cette faculté d'adaptation est cruciale, non seulement dans le contexte de ce plan mais à une échelle de temps plus vaste.

Ce plan stratégique est une démonstration du potentiel de changement qui a toujours été présent dans notre organisation et qui est de plus en plus nécessaire vu les défis auxquels notre société doit faire face. **Tous les efforts prévus au plan visent à assurer que nous accomplissons notre mission dans tout ce que nous faisons. Ils tendent tous au même but : être en 2020 un centre de référence en Belgique sur la nature, la diversité de la vie et sur notre comportement à son égard - que nous soyons des experts, des politiques, des entrepreneurs, des gestionnaires ou de simples citoyens.**

Car la nature fait partie intégrante de la vie de chacun.

Photos

© IRSNB, excepté page 19 © Thomas Urygan

INSTITUT ROYAL DES SCIENCES NATURELLES DE BELGIQUE

www.sciencesnaturelles.be

É. R.: Camille Pisani - 29 Rue Vautier - 1000 BRUXELLES

