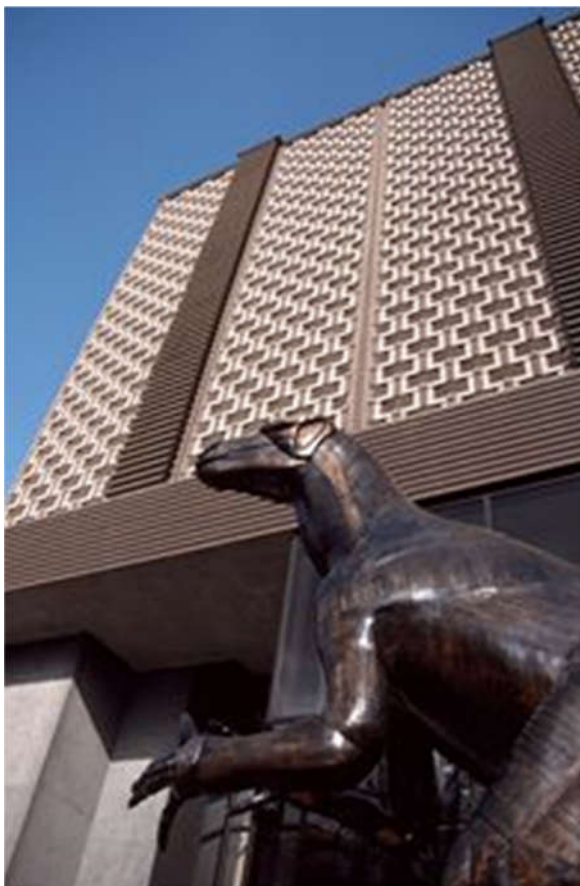


Août 2017

Évaluation des services au public de l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique

Sommaire



Évaluation des services au public de l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique

Sommaire

technopolis |group| Août 2017

Judith Vermeer (Chef de projet)

Anke Nooijen

Ivette Oomens

Loic Perroud

Apolline Terrier

Frank Zuijdam

À la demande de et financé par la Politique scientifique fédérale belge - BELSPO

Résumé

Le présent rapport d'évaluation présente les conclusions de Technopolis Group dans l'évaluation du musée de l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique (IRSNB), l'un des Établissements scientifiques fédéraux (ESF) de Belgique. La mission de l'ESF est double : d'une part, l'IRSNB effectue de la recherche fondamentale et appliquée. D'autre part, il fournit des services tels que des activités muséales, la conservation de collections, etc.

La mission d'évaluer l'ESF a été confiée à Technopolis Group par le Service public fédéral de programmation Politique scientifique (BELSPO). En principe, la période d'évaluation s'étend de 2005 à 2016, même s'il convient de noter que dans certains cas, il n'a pas été possible de trouver des données pertinentes qui remontaient à 2005. Dans certains cas, nous avons des informations plus récentes (2016).

Ce rapport est basé sur différentes sources d'information, y compris une étude de documents, des interviews des responsables du management de l'IRSNB, un groupe de réflexion constitué de membres du personnel de l'IRSNB, des interviews d'intervenants externes, une analyse de données financières et RH, deux études de cas, deux études comparatives internationales, une analyse des données médias et une « évaluation surprise ». La partie principale de l'évaluation était celle des pairs externes, qui a eu lieu les 9 et 10 mars 2017. Enfin, il convient de remarquer que la partie scientifique de l'IRSNB avait déjà été évaluée précédemment par Technopolis Group en 2016. Cette évaluation portait également sur les collections. Aussi, la présente évaluation se concentre uniquement sur les services au public et les fonctions muséales de l'IRSNB.

Contexte

L'IRSNB - alors appelé Musée royal des Sciences naturelles - a été créé le 31 mars 1846 en tant que successeur du Musée de la Ville de Bruxelles de 1802. Au sein de l'administration fédérale actuelle, la responsabilité de la politique scientifique revient au Secrétaire d'État à la Lutte contre la pauvreté, à l'Égalité des chances, aux Personnes handicapées, et à la Politique scientifique, chargée des Grandes villes adjoint au ministre des Finances. Une institution publique spécifique, le service public fédéral de programmation Politique scientifique (BELSPO) se charge de la coordination de la politique scientifique au niveau fédéral.

Le Muséum est actuellement constitué de 16 000 mètres carrés de salles permanentes, d'espaces consacrés aux expositions temporaires, d'ateliers éducatifs et de toutes sortes d'espaces publics. 9 000 m² d'exposition sont actuellement ouverts, 2 000 m² sont en travaux et ouvriront à nouveau en 2018 et environ 5 000 m² proposent toutes sortes de services et équipements ainsi que les espaces de communication, escaliers, sanitaires et autres facilités. La collection dispose d'environ 37 millions de spécimens. Le Muséum accueille 300 000 visiteurs par an et jouit d'un grand réseau international. Il est réputé pour sa « Galerie de dinosaures », la plus grande en Europe en taille et en quantité de spécimens. La galerie s'étend sur 3 000 m² et compte des dizaines de spécimens.

La mission de l'IRSNB est comparable à celle d'autres musées d'histoire en Europe, à savoir « *acquérir une connaissance active de la nature et la diffuser pour mieux la protéger* » (décrit dans le plan de management). L'IRSNB aspire également à produire une recherche de qualité, à accroître l'accessibilité de la science et à contribuer à une perception positive de la nature dans le grand public. L'Institut vise quatre buts stratégiques, à savoir (1), l'exécution de la recherche scientifique, (2) la fourniture de services scientifiques, (3) la gestion de collections et (4), la diffusion de la connaissance et de l'engagement des citoyens. Le musée de l'IRSNB (et donc la présente évaluation) se focalise sur le dernier but stratégique cité.

Infrastructure

L'IRSNB a investi de manière significative dans la rénovation du musée (notamment dans tous les espaces d'exposition). Bien que ces rénovations aient entraîné une modernisation considérable du musée, beaucoup d'aspects du bâtiment restent encore désuets ou ne fonctionnent pas. Ces problèmes sont liés au fait que le bâtiment est la de la Régie des Bâtiments, le gestionnaire des biens de l'état fédéral, et non du Muséum. Cette dépendance, conjuguée aux moyens et capacités limités la Régie entraînent des retards dans les travaux de rénovation. Cela a des conséquences importantes pour le Muséum. Le bâtiment et l'infrastructure actuels n'offrent pas aux visiteurs un accueil chaleureux, ni une expérience agréable. Le bâtiment du Muséum est quelque peu caché derrière le Parlement européen. La signalisation dans les rues et depuis la place à l'avant du parlement peut être optimisée afin d'améliorer la visibilité du Muséum.

Stratégie

L'IRSNB est une institution de premier plan et reconnue comme telle dans son champ d'expertise. En tant qu'institut de *recherche* fédéral unique, l'IRSNB est bien représenté dans le paysage fédéral belge. Un déséquilibre semble cependant régner entre les deux branches de l'Institut : recherche et musée. Le budget attribué à la partie « recherche » et au personnel qui s'en charge fait du musée quasiment une activité « accessoire ». Certains intervenants considèrent le Muséum comme une sorte de débouché visuel des activités de recherche et non comme un musée unique qui inspire les visiteurs et les connecte au monde de la nature. L'évaluation conclut que l'IRSNB souhaite développer une identité forte dans le secteur très compétitif du temps libre, il lui faudra développer une stratégie de marketing claire qui se distingue de la marque « IRSNB » en tant qu'institut de recherche - avec une identité claire pour le Muséum (nom, logo, etc). Une marque forte peut aider le Muséum à augmenter son identité et sa visibilité, à accroître l'étendue de ses activités et à attirer des visiteurs nouveaux et plus nombreux.

Structure de gestion, de management et d'organisation

Les ESF opèrent dans un contexte complexe. Ils ont une charge administrative relativement élevée et peu de flexibilité. Ils doivent s'en tenir aux règles des organismes fédéraux, qui sont développés pour des administrations publiques et non pour des musées ou des établissements scientifiques. Les obstacles rencontrés sont liées à la réglementation financière, celle concernant les bâtiments et celle relative à la gestion du personnel (à savoir le recrutement et la promotion des collaborateurs). Les autorités publiques ont annoncé des changements qui accroîtront l'autonomie mais ces changements n'ont pas encore eu lieu et il est impossible de savoir dans quelle mesure ils influenceront le fonctionnement des ESF.

En 2013, une réorganisation de la fonction publique de l'Institut a eu lieu. Une direction opérationnelle (DO Publics) spécifique a été créée pour tous les services au public. Cette DO contient divers services pour l'éducation, les expositions, la muséologie, la communication, les services aux visiteurs et la boutique du Muséum. Cette réorganisation a amené une amélioration évidente de l'organisation de la fonction muséale, bien que les services d'expositions et de muséologie pris ensemble pourraient être rassemblés dans une seule section. La création d'une DO Publics a servi la coordination interne et la coopération entre les services.

Malgré ce développement positif, la présente évaluation constate qu'il existe encore quelques possibilités d'amélioration. Une équipe centrée sur le marketing, les partenariats et le sponsoring est nécessaire pour répondre aux questions stratégiques. Cette équipe pourrait opérer sous la supervision directe du directeur-général au lieu de faire partie de l'équipe de communication, comme c'est le cas en ce moment dans la structure d'organisation. L'évaluation recommande en outre la création d'un nouveau département se concentrant sur le marketing, les partenariats et le sponsoring.

Budget et politique de gestion du personnel

La plus grande partie du revenu de l'IRSNB, à savoir l'enveloppe de personnel et la dotation générale, provient de BELSPO. Les recettes de la partie musée représentent une partie relativement restreinte du revenu total de l'institut, à savoir 15,8 % (5 277 160 € en 2015 par rapport à 33 360 000 € pour l'ensemble de l'institut). La diminution du budget était un sujet récurrent lors de l'évaluation. Les collaborateurs ont admis qu'en raison des restrictions budgétaires au niveau fédéral et de la diminution du nombre de visiteurs due aux attaques terroristes en 2015 et 2016, l'IRSNB a été confronté à de sérieuses difficultés ces dernières années. Ils ont expliqué que l'Institut avait dû prendre différentes mesures de restriction pour continuer à fonctionner avec un budget de plus en plus restreint. Les collaborateurs craignaient que davantage de restrictions n'entraînent de graves problèmes de qualité et de résultats des services. Il convient de remarquer que le Muséum n'a pas attribué la recherche de sponsoring et de subsides à une personne en particulier. Par conséquent, le temps et les efforts consacrés à cette activité importante (l'augmentation de revenus de sources extérieures) sont à présent très restreints.

La DO Publics dispose de 52,3 ETP, répartis entre 62 collaborateurs en 2016. Il existe en règle générale un bon équilibre linguistique au sein de ce département opérationnel avec 30 collaborateurs néerlandophones contre 32 francophones. Bien que les collaborateurs soient généralement satisfaits de la gestion en matière de personnel, deux types d'amélioration pourraient être envisagées. Tout d'abord, en tant que « service de l'État à gestion séparée », l'IRSNB a une autonomie limitée dans le recrutement de personnel. En conséquence, les procédures de sollicitation durent souvent trop longtemps, ce qui pose problème lors de l'exécution de certaines tâches et responsabilités quotidiennes des services. Deuxièmement, les collaborateurs ont indiqué que le système d'évaluation pourrait être amélioré. Ils soulignent qu'il y a actuellement trop peu de marge pour récompenser les collaborateurs qui démontrent de bonnes prestations.

Activités éducatives

Le Muséum offre des activités éducatives diverses dans leur forme, leur nature et leur contexte à destination de différents groupes-cibles. Elles comprennent des visites guidées du Muséum, différents types d'atelier, des stages de vacances, des activités extérieures, des événements publics, etc. Outre les activités dans le Muséum, l'Institut essaie également d'atteindre le public qui ne vient pas à Bruxelles ou n'a pas la possibilité de s'y rendre. XperiLAB.be et XperiBIRD.be sont des exemples d'activités extérieures qui ont rencontré un franc succès.

Les activités éducatives sont surtout appréciées par les écoles et les familles. Le Muséum est considéré comme un bon partenaire pour les écoles, qui tient compte des programmes scolaires lors du développement des activités. Par contre, il rencontre moins de succès pour attirer les adultes et les touristes. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le Muséum requiert une modernisation urgente des espaces publics, par l'identité du Muséum qui est source de confusion et par l'absence d'une identité forte. Tout cela peut nuire à la diffusion et à l'internationalisation de la « marque ».

Pour l'instant, il y a une demande pour plus d'activités éducatives (notamment de la part des écoles), mais le Muséum ne dispose pas de suffisamment de facilités (par exemple espaces pour des ateliers) ni de collaborateurs pour organiser davantage d'activités. Le masterplan de la rénovation en cours prévoit deux nouveaux espaces qui permettront une augmentation de l'offre, mais cette capacité additionnelle semble trop restreinte par rapport à la demande actuelle d'activités éducatives. Une solution éventuelle concernant les collaborateurs pourrait être d'investir dans davantage de bénévoles.

Expositions

Avec 37 millions de spécimens, l'IRSNB possède l'une des collections d'histoire naturelle les plus grandes et les plus importantes au monde. Une partie restreinte, mais néanmoins importante de cette collection est exposée dans les expositions permanentes du Muséum. Neuf expositions permanentes ainsi qu'une exposition temporaire (variable) traitent de thèmes tels que la biodiversité, l'évolution, l'humanité, les dinosaures, les mosasaures, les minéraux, les coquillages et les insectes. Les espaces

d'expositions couvrent au total 11 130 m². Les expositions sont de très bonne qualité et peuvent être considérées comme faisant partie des meilleures en leur genre. Les spécimens/objets exposés démontrent de manière incontestable que l'IRSNB est l'un des principaux musées d'histoire naturelle d'Europe.

Pourtant, le nombre de visiteurs par an (environ 300 000 visiteurs par an) est relativement bas par rapport aux autres musées d'histoire naturelle. En outre, les groupes scolaires d'enfants de primaire et les familles avec enfant(s) sont très représentés. Le Muséum garde une réputation de musée de dinosaures destiné aux enfants et attire un nombre relativement peu élevé d'adultes (non-accompagnés d'enfants), de seniors ou de touristes. Un deuxième problème qui se pose est la prépondérance de visiteurs belges par rapport aux visiteurs étrangers (touristes), et ce en dépit de la position centrale du musée à Bruxelles. Le développement d'une stratégie claire pour les expositions temporaires tenant compte des publics cibles spécifiques pourrait permettre d'attirer davantage de visiteurs ainsi que de nouveaux groupes cibles.

Activités de communication

L'IRSNB dispose d'un service de communication très avancé, qui recourt à une large série de moyens et de canaux de communication en ligne ou hors ligne. Le Muséum entretient d'excellents rapports avec les journalistes, comme démontré par les nombreux communiqués de presse. Il peut également se vanter de bonnes prestations dans le domaine des médias sociaux, avec un grand nombre de visiteurs Facebook, de likes, de tweets, etc. Les résultats de ces activités sont visibles dans l'analyse des médias en ligne. Comparé aux autres ESF, le Muséum a été cité dans davantage d'articles en ligne, a plus d'abonnés Facebook et davantage de tweets (sauf les Musées royaux des Beaux-arts de Belgique, qui comptent plus de tweets que l'IRSNB).

Pour augmenter la visibilité du Muséum, une nouvelle stratégie identitaire en deux volets est nécessaire : IRSNB en tant qu'institut de recherche et le Muséum, avec une identité forte pour le musée. L'IRSNB a dû définir ce qui est au cœur de l'identité du musée. Est-ce l'histoire naturelle, les dinosaures, la biodiversité ou la connaissance de notre planète? La nouvelle identité doit être communiquée à divers groupes-cibles. En outre, en ce qui concerne les types de visiteurs, il serait opportun de distinguer clairement les activités et différents canaux de communication ainsi que d'établir une communication sur mesure pour des groupes-cibles spécifiques afin de diversifier davantage les visiteurs du Muséum.

La boutique du Muséum

La boutique du Muséum (le MuseumShop) propose une collection d'articles et de cadeaux. L'activité de la boutique a pour résultat un chiffre d'affaire total de 375 501 € en 2015, comparable à l'année dernière (+ 28 797€). Le résultat de 2015 était comparable à celui de 2014 (+0,08 %), ce qui est plutôt une belle performance si l'on tient compte de la perte résultant d'une semaine de fermeture forcée en 2015. Malgré cela, il est possible d'améliorer la stratégie de marketing afin d'améliorer la présentation du magasin et les activités de vente qui y sont liées. Un revenu supplémentaire peut être généré en augmentant le rapport clients/visiteurs. Une nouvelle boutique peut être installée à côté de l'entrée rénovée, qui pourrait aider le Muséum à accroître ses recettes. Une distinction évidente entre la partie « librairie » et la boutique d'articles destinés à des groupes-cibles tels que les enfants et les familles est souhaitable.

Positionnement et coopérations

L'IRSNB est LE Musée d'histoire naturelle de Belgique et est reconnu comme tel par tous les partenaires pertinents du domaine, tant en Belgique qu'au niveau international. Le Muséum a mis en place des partenariats prestigieux et des coopérations nationales et internationales positives. La collaboration avec Solvay dans XperiLab.be et le partenariat avec Google sont des exemples de collaborations très fructueuses. Le Muséum collabore également avec beaucoup d'autres musées, de centres scientifiques et d'ESF pertinents en Belgique.

Au niveau international, le Muséum a collaboré avec l'Autriche, la Tchéquie, l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, le Royaume-Uni et le Canada. L'IRSNB participe notamment à des échanges d'expositions et des coproductions d'expositions. Il participe également à des collaborations et réseaux aux niveaux européen et international, y compris le Réseau européen de centres et musées scientifiques (ECSITE) et le Conseil international des Musées (ICOM) Belgique Wallonie-Bruxelles et ICOM België Vlaanderen.

Malgré cela, l'évaluation montre que le positionnement et les collaborations peuvent encore être améliorés. Pour l'instant, aucun collaborateur spécifique ne se charge du marketing, des partenariats et du sponsoring. Une nouvelle identité du Muséum (une identité claire et simple pour le Muséum, distincte de l'IRSNB) aurait vraisemblablement une influence positive sur le positionnement national et international, et soutiendrait la visibilité des activités du Muséum.

Recommandations

Pour répondre à ces défis, la présente évaluation émet les recommandations suivantes pour l'IRSNB :

Recommandations liées à l'infrastructure :

- Positionner le client au centre de tous les services au public. Créer une structure qui permet aux visiteurs d'être considérés comme des « clients ».
- La signalisation nécessite une amélioration (déjà en cours) et doit commencer en dehors du Muséum (par exemple des empreintes de dinosaures depuis le Parlement européen).
- Utiliser l'espace pour une communication positive et réhabiliter le parking actuel pour en faire un jardin ouvert, lié au thème du Muséum.
- Transformer le hall d'entrée pour en faire un espace inspirant proposant des services au public : une boutique, un restaurant, un vestiaire, des consignes, etc. Prévoir une boutique et un restaurant relativement accessibles, même sans ticket d'entrée. Le hall rénové pourrait également être un espace dédiés aux dons, aux adhésions, aux Amis du Muséum, aux partenaires, etc.
- Répondre aux attentes du visiteur en matière de nourriture et de boisson de qualité supérieure et créer des endroits spécifiques pour les pique-niques des groupes scolaires et des clients.
- Renforcer le processus d'accueil et de départ. L'hospitalité est primordiale.

Recommandations concernant le management et la stratégie :

- Renforcer le rôle central et la place du Muséum dans la structure IRSNB.
- Diriger la stratégie afin d'attirer un public et des visiteurs nouveaux grâce à une stratégie identitaire forte pour le Muséum. L'IRSNB doit créer deux identités distinctes pour le musée et l'institut de recherche. Cette nouvelle identité doit être achevée d'ici la fin du masterplan.
- Continuer la mise en œuvre du plan existant pour une modernisation urgente des espaces généraux (vente de tickets, hall d'accueil, cafétéria, boutique, vestiaire, entrée, toilettes, etc.).
- Réunir les services Expositions et Muséologie, et créer un nouveau département centré sur le marketing, les partenariats et le sponsoring.

Recommandations concernant les activités éducatives :

- Définir l'identité et la personnalité du Muséum en prenant en compte le public qu'il souhaite attirer et créer une identité forte sur cette base.
- Impliquer le public dans le développement des activités et travailler en collaboration avec les instituts d'autres domaines de connaissance afin d'attirer divers groupes-cibles.

- Faire en sorte que les collaborateurs du Muséum, et surtout les collaborateurs qui interagissent directement avec le public, soient représentatifs de la démographie de la ville (origine et ethnie).
- Accroître et diversifier l'offre éducative pour les familles et les visiteurs individuels.
- Envisager des tickets « famille », des « pass » annuels pour familles, des cartes clients ou d'autres types de cartes qui peuvent augmenter le nombre de visites répétées.
- Continuer à investir dans des outils permettant une plus grande autonomie des visiteurs et les rendant moins dépendants des collaborateurs (comme l'application interactive et la plateforme d'enregistrement en ligne).
- Définir des stratégies pour attirer des bénévoles au Muséum.

Recommandations en rapport avec les expositions :

- Créer une politique d'accès général pour le Muséum et considérer l'accessibilité dans la phase de développement des nouvelles expositions.
- Créer un système effectif de signalisation et d'indication du chemin, qui tient compte de l'accessibilité. Cela ne doit pas être effectué indépendamment de la nouvelle identité du Muséum.
- Le repositionnement du Muséum doit tenir compte des groupes-cibles qu'il souhaite atteindre.
- Définir une stratégie pour des expositions temporaires qui doivent toucher les groupes-cibles identifiés. Recourir à une collaboration avec d'autres domaines de compétences, comme l'art, l'histoire, l'ethnologie, etc.
- Les modernisations futures du bâtiment devront s'efforcer de minimiser ou de compenser les contraintes architecturales des salles d'expositions temporaires.
- Continuer à coproduire des expositions temporaires avec d'autres musées.

Recommandations concernant les activités de communication :

- Faire des choix clairs en matière d'identité (« branding ») et de communication qui y est liée pour l'Institut. Accompagner la nouvelle identité d'une campagne forte qui peut être associée à la rénovation complète du Muséum.
- Développer et investir dans la présence déjà importante de l'Institut sur le réseau en se focalisant sur les divers groupes-cibles. Identifier les groupes-cibles en fonction de leur type et intérêt au lieu d'avoir des catégories vagues et larges, et investir dans le média social adéquat pour un client spécifique (par exemple Instagram et applications).
- Mieux adapter le site web aux visiteurs et en faire un « outil de vente ».

Recommandations concernant le positionnement et la collaboration de l'IRSNB :

- Souligner le rôle du Muséum dans la communauté (et avec d'autres établissements, sous la tutelle du ministère).
- Créer de nouvelles synergies avec des musées de divers types (art, histoire, ville, etc.).
- Positionner le Muséum comme une agora, le centre névralgique de la ville et un endroit de dialogue.
- Développer des projets dans lesquels sont impliqués scientifiques et citoyens.

technopolis |group| United Kingdom
3 Pavilion Buildings
Brighton BN1 1EE
United Kingdom
T +44 1273 204320
E info@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com