

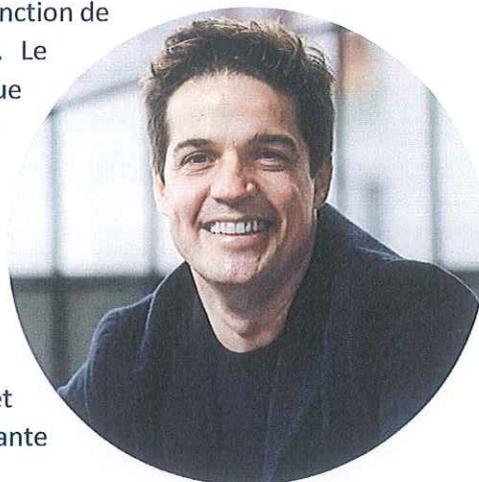


Politique scientifique fédérale

**PLAN STRATÉGIQUE
2022-2024**

Avant-propos du Secrétaire d'État chargé de la Politique scientifique

Quelle que soit l'évolution institutionnelle de notre pays, une fonction de politique scientifique sera indispensable au niveau fédéral. Le Service public fédéral de programmation (SPP) « Politique scientifique » (BELSPO) conserve, étudie et valorise, au sein de ses 10 Etablissements scientifiques, une collection d'objets et de données datant parfois d'avant 1830 et mène des programmes de recherche en soutien à la décision politique dans les matières qui relèvent du Fédéral. En outre, il joue un rôle central dans les organes de coordination interfédérale, dans la participation de notre communauté scientifique à des infrastructures et des partenariats de recherche européens et internationaux. C'est aussi BELSPO qui gère la très importante contribution à l'Agence spatiale européenne (ESA).



Afin de jouer à plein ce rôle essentiel dans le « système belge de la recherche », il convenait de remettre le Département en ordre de marche (désignation du Président du comité de direction, lancement des procédures de désignation des Directeurs généraux, mise en ordre des organes de gestion des différentes entités qui composent le SPP, etc.). Il était également important de donner de l'ambition au Département en entamant une importante montée en puissance de ses principales activités (plusieurs dizaines de millions d'Euros supplémentaires ont été dégagés, notamment dans le cadre de la relance, pour le spatial, le soutien au secteur aéronautique (clean aviation), les infrastructures fédérales de recherche, la participation à des partenariats et infrastructures européens, les programmes de recherche, etc.).

Il convient aujourd'hui, et c'est l'objectif de ce Plan stratégique, de donner un cap clair, ambitieux mais réaliste à l'ensemble du Département, cap que toutes les entités et tous les agents du SPP Politique scientifique contribueront à atteindre.

Vu le très haut niveau de compétence et d'implication du personnel du Département, j'ai voulu que ce cap soit défini de la façon la plus participative possible. Ce document est donc essentiellement le résultat de plusieurs groupes de travail auxquels ont participé des personnes issues de chacune des entités de BELSPO. Je tiens ici à les remercier très chaleureusement pour leur contribution décisive.

Je ferai quant à moi tout ce qui est en mon pouvoir pour renforcer l'unité du département, pour en promouvoir la plus-value et pour réunir les conditions nécessaires à l'atteinte, dans les temps, des différents objectifs. Je sais que le nouveau Président du Comité de Direction, Arnaud Vajda, à qui je passe la plume, sera aussi déterminé que moi à faire jouer pleinement à BELSPO le rôle qui lui revient.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by several horizontal strokes and a final flourish.

Thomas Dermine

Secrétaire d'État chargé de la Politique scientifique

Avant-propos du Président du Comité de direction

La science n'a jamais été aussi mise à mal dans l'imaginaire collectif que ces dernières années. Nous avons pu le constater à travers les réactions parfois proches de l'obscurantisme de certains de nos concitoyens au plus fort de la pandémie de COVID-19. Cette défiance envers la parole experte, accentuée encore par un usage parfois malsain des réseaux sociaux par certains groupes de pression, touche en particulier les plus jeunes générations. Cette crise de légitimité effraie à plus d'un titre les chercheurs qui hésitent dès lors à parler de leurs réalisations, de leur travail, de leur passion. Pourtant, c'est aussi la recherche, la science en général, qui a permis une maîtrise et une sortie rapide de cette pandémie, dans un élan commun et pratiquement sans précédent.



Dans le même temps, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a révélé la grande solidarité du monde scientifique et culturel européen et international et a mis en avant la nécessité de se parler pour se comprendre, pour apprendre l'un de l'autre. C'est également la voie qui est privilégiée pour faire face aux grands défis sociétaux d'aujourd'hui et de demain : la maîtrise et les impacts des changements climatiques à l'échelle mondiale, la transition écologique vers des formes d'énergie alternatives et abordables, la gestion et l'impact de pandémies, la crise de la démocratie comme modèle de gouvernance ou encore les multiples opportunités et défis qu'offre le « *new space* » dans un contexte d'autonomie stratégique et opérationnelle accrue de l'UE. Même le secteur culturel, face à une diversité toujours accrue de son offre mâtinée d'une uniformisation de ses produits, est en plein questionnement : accepter l'héritage de leur passé et les aléas de leur présent dans un contexte où les sensibilités sont exacerbées est un véritable défi pour nos institutions.

Le SPP Politique scientifique est à la croisée de ces différents chemins. Par ses missions et par la richesse des institutions qui le composent, le SPP a un rôle clair et fort à jouer vers le citoyen, vers les secteurs de la recherche et de la culture et vers le monde scientifique, économique et industriel belge. C'est ce que le présent plan stratégique entend mettre en avant dans les engagements qui le composent.

Après plusieurs années d'incertitude quant à son devenir et d'instabilité dans son management, sa structure et ses orientations, il est temps de stabiliser le département et de se tourner à nouveau vers l'avenir. Il faut s'engager résolument dans des actions de recherche ambitieuses et disruptives, dans une valorisation nouvelle du patrimoine exceptionnel que constitue la collection fédérale, oublier les silos qui ont de tous temps freiné la collaboration entre nos chercheurs et entre les multiples disciplines traitées dans les établissements scientifiques fédéraux (ESF) et, enfin, tirer à nouveau fierté de ce que nos équipes passionnées réalisent au quotidien. Nous devons reprendre notre place dans l'agora et éclairer les débats sociétaux actuels et futurs par le fruit de nos travaux afin d'asseoir au mieux les politiques publiques de demain et contribuer, par des actions pédagogiques dans les vitrines exceptionnelles que sont nos musées, à l'attrait des métiers dits STEAM (*Sciences, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*).

C'est dans cette optique que le présent plan stratégique a été construit dans une logique bottom-up, à travers laquelle les objectifs stratégiques et principaux chantiers à entamer pendant cette législature ont pu être identifiés et coconstruits. Plusieurs groupes de travail ont été constitués et se sont réunis au long de l'année 2021 pour livrer les priorités stratégiques du département de manière concrète et

ambitieuse. Ces résultats, légèrement amendés pour répondre aux priorités organisationnelles (logique top-down) et correspondre aux ressources effectivement disponibles (tant humaines que budgétaires) constituent le cœur du présent plan stratégique. Je remercie chaleureusement les équipes des différentes directions générales et des différents ESF du département qui se sont mobilisées pour établir ces priorités dans un climat de confiance orienté vers le futur.

C'est donc avec beaucoup d'espoir et d'ambition que je m'engage à travers ce plan stratégique 2022-2024 et au nom du Comité de direction, à pérenniser notre SPP et ses diverses composantes comme un acteur essentiel du gouvernement fédéral en matière de sciences, de recherche, d'innovation, de culture et d'éducation dans nos domaines propres.



Arnaud Vajda

Président du Comité de direction du SPP Politique scientifique

Introduction

Article 1 : Portée du plan stratégique

Le présent plan stratégique contient les engagements pris, pour la période du 1er janvier 2022 à la fin de la législature en cours par le Service public fédéral de programmation Politique scientifique (SPP Politique scientifique – BELSPO), représenté par le Président du Comité de direction, Arnaud Vajda, et le gouvernement fédéral, représenté par Thomas Dermine, Secrétaire d'État pour la Relance et les Investissements stratégiques, chargé de la Politique scientifique, adjoint au ministre de l'Economie et du Travail.

Il a été négocié et conclu en vertu de l'article 11bis de l'arrêté royal (AR) du 21 décembre 2021 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation.

Le présent plan stratégique contient les engagements transversaux de l'ensemble du département de la Politique scientifique, en ce compris les onze services de l'état à comptabilité autonomes qu'il héberge en son sein, à savoir les dix ESF qui ressortent de sa compétence et Belnet. Les ESF proposeront un certain nombre d'actions stratégiques propres qui devront s'inscrire dans les priorités dégagées dans le présent plan et seront annexées au présent plan. Les priorités communes couvrent en effet davantage des principes de gouvernance, de gestion du patrimoine et de valorisation des activités clés du département qui s'appliquent quel que soit l'entité concernée. Ceci ne remet pas en cause l'autonomie en matière de recherche scientifique ou, dans une certaine mesure, de gestion financière et matérielle de chacun des ESF. Ceci explique également pourquoi les directrices et directeurs des ESF sont également signataires du présent plan stratégique.

Le fait que le plan stratégique ait un horizon de planification qui couvre toute la législature signifie qu'en cas de changement de gouvernement sans dissolution de la Chambre des Représentants, il n'est pas nécessaire d'élaborer un nouveau plan. Bien entendu, le plan peut toujours être modifié au cours de sa durée par les parties impliquées dans la négociation et la conclusion.

Article 2 : Cadre du plan stratégique

L'introduction des plans stratégiques s'inscrit dans la poursuite du développement du partenariat entre les autorités politiques et les services publics. Elle repose sur la négociation et l'établissement d'engagements mutuels et d'accords sur la stratégie à suivre et les objectifs à réaliser, ainsi que sur les ressources nécessaires à cette fin, et vise également à accroître la responsabilisation et l'autonomie des dirigeants dans la gestion des services publics.

Article 3 : Concrétisation du plan stratégique

L'exécution des stratégies et des objectifs contenus dans le plan stratégique, ainsi que dans toute éventuelle modification ultérieure du plan stratégique, et l'exécution des priorités définies dans la Note de politique générale annuelle du Secrétaire d'État de tutelle se concrétisent chaque année dans un plan opérationnel. Ce plan contient la description SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini) des objectifs opérationnels ainsi que les ressources utilisées à cette

fin. Il décrit aussi brièvement les processus, les projets et les actions/initiatives qui mettent en œuvre les objectifs opérationnels, en incluant les indicateurs à l'aide desquels l'exécution sera suivie, et attribue la responsabilité de leur exécution à une Direction Générale, à un service particulier du SPP Politique scientifique ou à l'un ou plusieurs des ESF et à Belnet.

Chaque plan opérationnel entre en vigueur le 1er janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte et prend fin le 31 décembre de la même année civile. Le SPP Politique scientifique peut réviser son plan opérationnel à tout moment. Les modifications importantes du plan opérationnel sont expliquées dans le rapport d'avancement soumis au Secrétaire d'État de tutelle, comme défini dans l'article 11bis, §9 et §10 de l'AR du 21 décembre 2021.

Les ESF adopteront leurs propres actions opérationnelles annuellement, qui s'inscriront dans le cadre de ce plan stratégique et dans le plan opérationnel global du SPP Politique scientifique. Ces actions spécifiques seront intégrées comme annexes au plan opérationnel correspondant du SPP Politique scientifique.

Article 4 : Cascade des objectifs et évaluation

Le plan stratégique et les plans opérationnels annuels constituent la base pour l'évaluation des mandataires du SPP Politique scientifique (en ce compris les mandataires des ESF et de Belnet) et sont également le point de départ de la fixation des objectifs tant collectifs qu'individuels dans le cadre des cycles d'évaluation de tous les collaborateurs du SPP Politique scientifique dans son ensemble.

Ce mécanisme de cascade des objectifs s'applique donc également bien au sein des ESF et de Belnet.

Stratégie à long terme

Article 5 : Mission et tâches

La mission du SPP politique scientifique est déterminée par l'A.R. du 12 décembre 2002 portant création du Service public fédéral de programmation Politique scientifique, tel qu'adapté le 22 avril 2005, le 5 août 2006 et le 20 mai 2009. Elle est la suivante :

« Le Service public fédéral de programmation Politique scientifique a pour mission la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique scientifique fédérale et de ses prolongements, en particulier la mise en œuvre, sur mandat du Gouvernement, de moyens scientifiques et techniques en appui des compétences de l'Autorité fédérale et la constitution d'une capacité d'expertise permanente au service de celle-ci dans les domaines scientifiques et techniques. »

Chaque élément de cette mission est important et est développé ci-dessous :

- **Préparation de la politique scientifique** : en partenariat avec les différentes composantes de l'autorité fédérale, le SPP Politique scientifique a pour mission de déterminer les champs de la recherche scientifique qu'il convient de financer pour soutenir les actions structurelles et conjoncturelles du gouvernement fédéral. A ce titre, une bonne collaboration avec les acteurs fédéraux, régionaux et communautaires, et avec les associations du secteur et les différents acteurs industriels et économiques de la recherche et de l'innovation en Belgique est essentielle pour déterminer cette stratégie pluriannuelle.
- **Exécution de la politique scientifique** : à travers la recherche organisée dans ses établissements scientifiques ou confiée à d'autres opérateurs scientifiques belges et internationaux, le SPP Politique scientifique a pour vocation d'exécuter les choix opérés dans la préparation de la politique scientifique fédérale. Il veille à ce que les axes et actions de recherche prioritaires qui ont été identifiés soient effectivement exécutés.
- **Evaluation de la politique scientifique** : l'exécution de ces axes et actions de recherche est évaluée par les services dédiés du SPP Politique scientifique qui valide les résultats obtenus avant de les communiquer à ses donneurs d'ordre et de valoriser ceux-ci.
- **Mise en œuvre des moyens scientifiques et techniques** : le SPP Politique scientifique mobilise ses propres moyens (ESF, Belnet institutions et organisations bénéficiant d'une dotation de la part du département, infrastructures de recherche propres ou cofinancées) et le réseau de la recherche et de l'innovation qu'il soutient en Belgique et, dans une moindre mesure, à l'international pour réaliser les axes et actions identifiés précédemment. Pour ce faire, il entretient ce réseau et pérennise ses moyens propres au profit de l'Etat fédéral.
- **En appui aux compétences de l'Autorité fédérale** : la recherche, l'innovation et la culture étant des compétences relevant largement des entités fédérées (comme le prévoit la Loi spéciale de réformes institutionnelles – LSRI), il est important pour le SPP Politique scientifique de se centrer sur les compétences qui ressortent directement de l'échelon fédéral. Ainsi, la politique scientifique fédérale complète et renforce les politiques scientifiques régionales et communautaires et n'entre pas en concurrence avec elles. Le SPP Politique scientifique se doit également de jouer un rôle de coordination et de concertation au niveau européen, qui gagne chaque année en importance.
- **Constitution d'une capacité d'expertise permanente** : à travers ses actions diverses, le SPP Politique scientifique participe également à la construction et au renforcement des métiers

STEAM (*Sciences, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*). Ce potentiel de ressources clés pour le développement économique et scientifique est essentiel pour le futur de notre pays.

L'arrêté royal précité définit également les tâches du département en son article 2, §2. Il est notamment chargé de :

1. La mise en œuvre de programmes, actions et réseaux de recherche au niveau belge ou dans le cadre international ;
2. La gestion de la participation belge aux programmes et activités de l'Agence spatiale européenne et d'autres organisations nationales ou internationales compétentes en matière de recherche et de service public scientifique ;
3. Le soutien aux établissements scientifiques fédéraux dans leur gestion administrative, financière et matérielle et la coordination et la valorisation de leurs activités de recherche et de service public scientifique ;
4. La coordination de la politique scientifique aux plans fédéral, interfédéral et international ;
5. Le développement et l'analyse d'indicateurs R&D et leur insertion dans les bases de données internationales ;
6. La gestion du réseau télématique belge pour la recherche (BELNET) ;
7. La gestion du Service d'information scientifique et technique (SIST)¹ ;
8. Gérer à Bruxelles le Bâtiment « *Palais de la Dynastie* » ;
9. Le suivi des dossiers concernant les compétences culturelles fédérales ;
10. Le suivi des dossiers concernant les compétences fédérales en matière d'enseignement ;
11. La gestion du service « *Secrétariat Polaire* » pour la gestion financière et matérielle de la station scientifique « *Princess Elisabeth* » érigée sur le Continent Antarctique.

Les missions et tâches des dix ESF se retrouvent dans leurs arrêtés royaux relatifs à leur création et/ou à leur mission. Les missions de BELNET sont fixées par la Loi.

- Archives générales du Royaume et Archives de l'Etat dans les Provinces [AGR] : Arrêté royal du 3 décembre 2009 déterminant les missions des Archives générales du Royaume et Archives de l'Etat dans les Provinces
- Bibliothèque royale de Belgique [KBR] : Arrêté royal du 19 juin 1837 portant constitution en établissement scientifique de la Bibliothèque royale de Belgique
- Musées royaux d'Art et d'Histoire [MRAH] : Arrêté royal du 8 août 1835 portant constitution en établissement scientifique des Musées royaux d'Art et d'Histoire
- Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique [MRBAB] : Arrêté royal du 31 mars 1846 portant constitution en établissement scientifique des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique
- Institut royal du Patrimoine artistique [IRPA] : Arrêté du Régent du 24 juin 1948 portant constitution en établissement scientifique de l'Institut royal du Patrimoine artistique
- Observatoire royal de Belgique [ORB] : Arrêté royal du 8 juin 1826 portant constitution en établissement scientifique de l'Observatoire royal de Belgique
- Institut royal météorologique de Belgique [IRM] : Arrêté royal du 31 juillet 1913 portant constitution en établissement scientifique de l'Institut royal météorologique de Belgique
- Institut royal d'Aéronomie spatiale de Belgique [IASB] : Arrêté royal du 25 novembre 1964 portant constitution en établissement scientifique de l'Institut royal d'Aéronomie spatiale de Belgique

¹ Le SIST a pour vocation à disparaître en tant qu'organe à gestion séparée dès l'année 2023 (il existe encore en 2022 pour des raisons de clôture budgétaire). Ses missions sont largement reprises par le service MERI au sein de la DG Recherche et Spatial.

- Institut royal des Sciences naturelles de Belgique [IRNSB] Arrêté royal du 10 juillet 1869 portant constitution en établissement scientifique de l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique
- Musée royal d'Afrique centrale [MRAC] : Arrêté royal du 18 mai 1928 portant constitution en établissement scientifique du Musée royal d'Afrique centrale
- BELNET : Loi du 7 mai 1999 portant création, au sein des Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles, d'un service de l'Etat à gestion séparée dénommé "Réseau télématique belge de la recherche, BELNET"

Article 6 : Vision

Le SPP Politique scientifique, en tant qu'administration en charge de la recherche et de l'innovation pour le gouvernement fédéral, entend soutenir scientifiquement la définition des politiques publiques prises en réponses aux défis sociétaux actuels et à venir.

Le SPP, en plaçant la logique de la synergie au cœur de son approche, doit également se profiler encore davantage comme un acteur public clé dans la valorisation de la science, de la recherche et du patrimoine de la collection fédérale à travers ses ESF. Une approche digitale et « data » ambitieuse, au profit de la population et du monde économique, académique et culturel belge, doit soutenir cette vision.

Le SPP entend également être un employeur attractif, modèle, inclusif, ouvert et écoresponsable, capable d'attirer et de garder les meilleurs talents dans ses différents métiers.

Cette vision se traduit par trois ambitions stratégiques fortes :

- La recherche de synergies scientifiques dans le cadre d'une stratégie scientifique globale pour le SPP et les ESF qui en relèvent fera partie intégrante des ambitions de la nouvelle structure ;
- La recherche de synergies au niveau de la gestion des publics et des collections sera développée dans des services communs afin de garantir une préservation optimale de notre patrimoine et de construire une relation durable avec le public grâce à un dialogue permanent ;
- La recherche de synergies au niveau des services d'appui aboutira à une nouvelle organisation du travail proposant une réelle plus-value dans une structure plus simple, numérique et flexible.

Article 7 : Valeurs

En première instance, les valeurs du fédéral s'appliquent au sein du département. Ces valeurs sont au nombre de cinq : le respect, la confiance, le professionnalisme, l'intérêt général et la responsabilité sociétale².

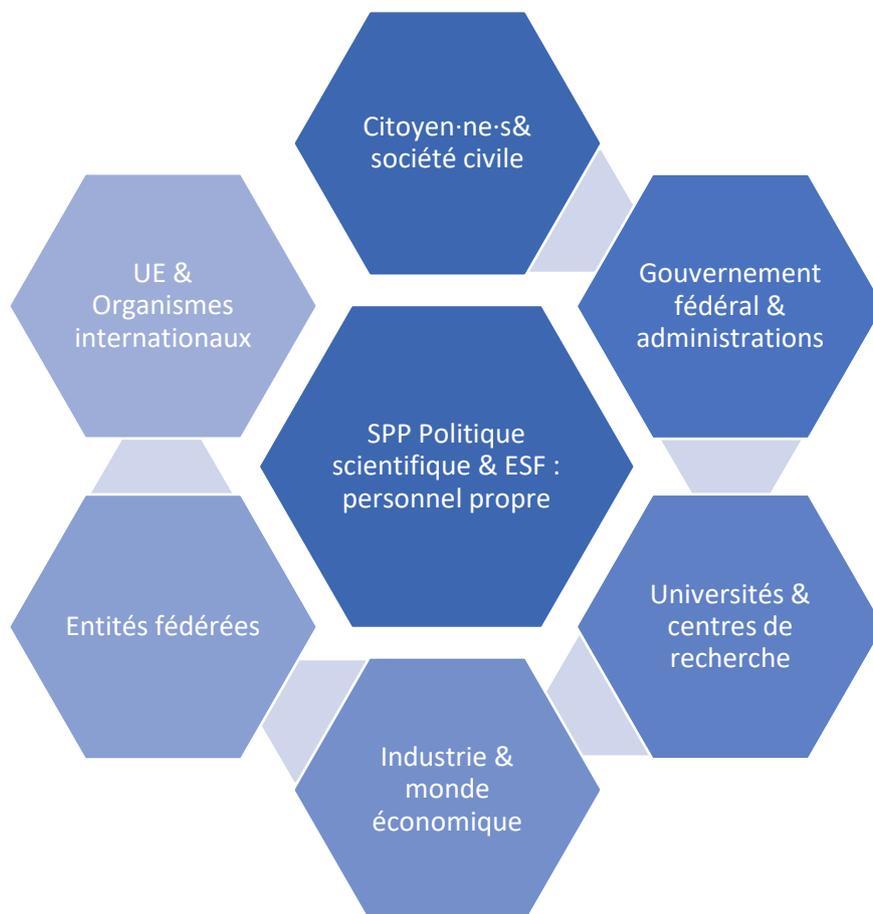
Le SPP Politique scientifique s'efforce également de cultiver ses propres valeurs et ce dans toutes ses composantes : **rigueur, excellence, performance scientifique, expertise, professionnalisme, intégrité et égalité**. BELSPO veut être une institution qui recherche constamment la pertinence, l'efficacité et l'efficience dans son action.

² Pour plus d'informations, voir : <https://bosa.belgium.be/fr/themes/soutien-strategique/culture-de-organisation/cadre-de-valeurs-federales>

Chacune de ces valeurs se traduit dans l'ensemble de nos métiers, qu'il s'agisse des activités de support, des activités liées à la gestion stratégique du département ou encore de nos activités scientifiques et éducatives.

Article 8 : Analyse des parties prenantes

....



Le SPP Politique scientifique, à travers les différentes entités qui le composent, collabore, échange de l'information et offre des services à de très nombreux acteurs et actrices de la société belge et, plus largement, au niveau international.

Citoyen-ne-s et société civile : tous les jours, de nombreuses personnes se pressent dans nos institutions pour découvrir les richesses du patrimoine fédéral, en ce compris de nombreux écoliers. Ces visiteurs et utilisateurs sont également impliqués dans nos initiatives de science citoyenne (*citizen science*) et sont l'objet de nos campagnes de sensibilisation et de communication sur les sciences et le produit de nos recherches, pour encourager notamment l'accès aux métiers STEAM et à la connaissance scientifique en général. Le public recherche également des informations et données scientifiques factuelles et fiables par rapport à des études ou des situations particulières qui les concerne auprès de nos établissements. Nos collaborateurs sont d'ailleurs largement disponibles pour répondre à chaque question des citoyen-ne-s dans les diverses thématiques d'expertise scientifique, les informer des dangers des risques naturels, d'enlever certaines inquiétudes ou de simplement répondre à leur curiosité scientifique. Nous travaillons régulièrement, pour atteindre ceci, avec des organisations issues de la société civile.

Gouvernement fédéral et administration fédérale : comme évoqué, le SPP remplit ses missions en appui aux politiques fédérales et intègre donc les priorités gouvernementales dans ses actions relatives à la recherche et à l'innovation. Le SPP travaille également main dans la main avec les administrations fédérales pour les supporter dans leurs priorités de recherche, qui découlent à leur tour des priorités politiques de la législature. Les différents établissements scientifiques jouent également un rôle crucial à ce titre comme les Archives générales du Royaume en matière de gestion de l'information et rôle consultatif en matière d'archives. Belnet fournit par ailleurs ses services à l'administration fédérale. Nous pouvons invoquer également le soutien des institutions du plateau d'Uccle, mais également de l'IRPA, au centre de crise et au fonds des calamités dans le cadre d'événements liés à des risques naturels par exemple.

Universités et centres de recherche : les partenaires naturels du SPP, à travers des programmes de recherche comme Fed-tWIN ou BRAIN-be, sont, au-delà des ESF qui en relèvent, les universités belges, les hautes écoles, les hôpitaux universitaires et d'autres centres publics de recherche. Les liens qui se nouent avec ces établissements concernent tant l'organisationnel que les chercheuses et chercheurs qui les composent. Ces institutions bénéficient de nos services (comme le réseau de la recherche, géré par Belnet) ainsi que de nos financements et collaborent quotidiennement avec nos propres ESF.

Industrie et monde économique : à travers les programmes de recherches financés par le SPP, les retombées économiques positives sur la R&D dans l'industrie et l'entreprise belge (en particulier dans le secteur spatial) font de ces secteurs des utilisateurs/clients et des partenaires privilégiés de notre administration. Nos missions encouragent un monde économique entreprenant et innovant dans des domaines de pointe technologique et scientifique. Le mécanisme d'incitation fiscale cogéré par le SPP Politique scientifique, dont bénéficient également les universités, hautes écoles et autres acteurs publics et privés, est un facilitateur important dans ce domaine.

Entités fédérées : nous complétons l'offre de R&I et l'offre culturelle proposées par les régions et communautés dans une logique de collaboration win-win. Plusieurs organes de concertation existent à cet effet, à l'instar de la Commission interministérielle de la politique scientifique - CIMPS - au niveau politique et des Commissions de coopération internationale et fédérale CIS et CFS au niveau administratif. Dans le cadre des risques naturels, notre expertise est également mise à disposition des Régions dans les matières pour lesquelles elles sont compétentes.

Union européenne et organisations internationales et intergouvernementales : le SPP politique scientifique est un partenaire de diverses composantes de l'UE (la Commission, le Conseil, mais également des organes administratifs tels que l'ERAC - European Research Area and Innovation Committee) et de très nombreuses entités internationales (ESA, EUMETSAT, OMM, associations professionnelles internationales, organisations intergouvernementales, musées étrangers, etc.)

Le SPP Politique scientifique et les ESF - personnel propre : la première ressource du département est bien entendu son personnel compétent et passionné. À travers les liens et les collaborations qui se tissent entre les équipes du SPP, des ESF, de Belnet et des organisations satellites de la politique scientifique, il est possible de mettre en œuvre nos missions principales grâce à des carrières attrayantes dans un contexte de collaboration constructive, inclusive et soutenu par des politiques ambitieuses de bien-être.

Article 9 : Analyse contextuelle

Une analyse d'environnement s'intéresse à l'environnement dans lequel le SPP opère. Ce type d'analyse est utilisé pour rechercher les tendances, les transitions et les événements susceptibles d'avoir un impact sur notre fonctionnement pendant la prochaine législature.

Pour cette analyse de l'environnement, une analyse PESTEL et une analyse SWOT ont été réalisées.

9.1. Analyse PESTEL

Facteurs Politiques

- **Politique européenne** : relance économique, programme « *Horizon Europe* », initiative « *New European Bahaus* », programme S+T+ARTS, Convention-cadre du Conseil de l'Europe sur la valeur du patrimoine culturel pour la société (Faro), présidence belge du Conseil de l'UE en 2024, etc. ;
- **Politique à l'échelle mondiale** : « *Sustainable development goals* » des Nations unies, UNESCO « *Cultural Conventions and Programs* », la mondialisation et la crise climatique ont renforcé l'appel à une plus grande mise en équilibre entre Nord et Sud. Les questions de restitution et d'inclusion, aussi avec les universités du Global South nécessitent une approche et réseautage différent, qui peut entrer en conflit avec les exigences classiques de qualité ;
- **Engagements internationaux** : politique propre de la Belgique au sein de l'ESA pour couvrir les nouveaux enjeux du domaine (autonomie accrue, cybersécurité, etc.), conventions passées avec divers acteurs (EUMETSAT, OMM, ESO, etc.) des domaines scientifiques et culturels, engagements internationaux concernant la production d'indicateurs sur l'innovation et la recherche, tant au niveau d'EUROSTAT (office statistique de la CE) que de l'OCDE, etc. ;
- **Nouveau gouvernement fédéral** : accord de gouvernement et exposés d'orientation politique du Secrétaire d'Etat de tutelle ;
- **Politique budgétaire** : efforts continus pour l'administration qui se traduisent par des économies linéaires poursuivies et par une recherche d'efficacité accrue via, notamment, le mécanisme des spending reviews ;
- **Contrat social sous tension** : la crise de légitimité des instances politiques et, plus largement, de nos institutions, aggravé par la pandémie de COVID-19 et par la crise économique qui s'en est suivie (crise accentuée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie) fait vaciller une série de fondements sociétaux. Un risque réel de fracture existe donc bel et bien dans le contexte actuel ;
- **Guerre en Ukraine** : au-delà des impacts humains et économiques directs et indirects, ce conflit sur le territoire européen modifie globalement le positionnement de l'Europe sur le plan géostratégique mondial et a des impacts en termes de RDI (Recherche, Développement et Innovation), de culture ou encore de construction de l'identité européenne ; cette guerre a également un impact direct sur la collaboration avec les chercheurs et chercheuses, les universités et hautes écoles et les scientifiques ukrainiens, russes et biélorusses ainsi qu'avec le monde de l'art au sens large de l'ensemble des pays de la région ;
- **Revendications régionales et communautaires** : les différentes entités fédérées ont leur propre agenda en matière de recherche, de science, d'éducation et de culture. Ces agendas peuvent compléter harmonieusement mais également menacer les compétences du Fédéral en matière de recherche et donc celles du département.

Facteurs Economiques

- **Plan de relance et de résilience** : l'ensemble des composantes du plan de relance touche de près ou de loin les compétences du SPP et des ESF. Le Plan de redémarrage et de transition, complémentaire au Plan de relance et de résilience, a permis un investissement dans les infrastructures fédérales et européennes de R&D à travers un nouveau programme de recherche, etc. ;
- **Transition vers la « green economy »** : impact sur les programmes de recherche, investissement dans la « Clean aviation », transformation des attentes liées au secteur spatial, plus généralement attention particulière à d'autres facteurs que la seule croissance économique ;
- **« New Space »** : évolution du modèle économique du secteur spatial européen et donc belge (et de l'aéronautique en général) vers un modèle plus agile, avec un temps de « product-to-market » nettement plus court – modèle d'appui de l'administration à adapter, transformation progressive des acteurs traditionnels du secteur, prise en compte des nouveaux acteurs, etc. ;
- **Crise de l'énergie & inflation** : la guerre en Ukraine et la situation post-COVID ont entraîné une flambée des prix de l'énergie qui met en péril la santé financière de la plupart des ESF, confrontés à un parc immobilier vieillissant et peu performant énergétiquement ; la hausse des prix et des coûts à charge de l'employeur mettent également à mal l'équilibre financier de partenaires de longue date du SPP (Institut Von Karman, Fondation Biermans-Lapôte, Academia Belgica, Fondation universitaire et autres organismes bénéficiant de nos dotations et subventions facultatives), ainsi que la partie des fonds financés par les recettes propres des ESF (sur leur section budgétaire 1).

Facteurs Sociaux

- **Attentes sociétales différentes** : alors que la notion-même de démocratie est en crise, les attentes citoyennes évoluent ; on n'attend plus simplement la garantie du résultat, mais on attend également l'excellence dans un cadre attentif au développement durable, à l'économie circulaire, à la transparence des instances gouvernementales, à l'accès et la protection des données publiques et personnelles, aux questions de genre, d'inclusion, etc. ;
- **New ways of working** : les pratiques de travail de la société ont été complètement bouleversées par la pandémie de COVID-19 et le recours massif au télétravail. Il convient maintenant d'intégrer ces modalités nouvelles dans le fonctionnement quotidien de nos organisations en maintenant le lien social en leur sein. La présence sur le lieu de travail doit avoir aujourd'hui une réelle valeur ajoutée. Les dirigeants doivent adapter leur management à cette nouvelle façon de travailler. Le droit à la déconnexion est par ailleurs un corollaire indispensable à ces évolutions qui risquent de rendre perméable la frontière entre les sphères privée et professionnelle ;
- **Evolution des sensibilités** : le curseur du politiquement correct bouge rapidement et les conceptions éthiques de la population évoluent fortement. Certains fonctionnements anciens ne peuvent perdurer. Cette évolution de la société est particulièrement un défi dans le monde de la culture et de l'art, dont un des vocations est précisément de questionner la société, ses valeurs et son fonctionnement, parfois à travers des représentations volontairement choquantes (pour justement susciter le débat). Le risque de dérive communautaire ou idéologique est cependant grand, accentué encore par un recours massif et parfois peu éclairé aux réseaux sociaux. Certains éléments de patrimoine, issus par définition d'autres époques,

peuvent soudainement poser un problème en raison de leur provenance ou des représentations qu'ils véhiculent ;

- **Remise en cause de la légitimité scientifique** : à l'instar du point précédent, la pandémie de COVID-19 a conduit certains à rejeter toute autorité, y compris scientifique. Il convient donc de questionner le rapport à l'expertise scientifique, à la vérité scientifique objective et de réfléchir à la manière de communiquer et valoriser la recherche et la méthode scientifique ;
- **Responsabilité sociétale des organisations** : le service public est conscient de sa responsabilité sociétale spécifique et de son impact, et implique les parties prenantes dans ses missions, ses actions et sa gestion.

Facteurs Technologiques

- **Cybersecurity** : la question de la sécurité informatique (technique et utilisateur-riche) devient centrale dans les organisations fédérales et le SPP n'y échappe pas. La transposition prévue de la directive NIS II par le fédéral est également un défi à anticiper. C'est également une préoccupation pour les partenaires du SPP, au premier rang desquels l'ESA à travers son site belge, et pour les clients de Belnet. Il est également nécessaire de s'aligner sur les initiatives prises par le fédéral en matière de sécurité de l'information et de protection des données à caractère personnelles (CCB, réseau fédéral DPO-CISO, GCloud, SPF BOSA, etc.) ;
- **Quantum computing** : bien que la technologie du « *quantum computing* » n'en soit qu'à sa phase de développement, elle peut révolutionner la manière dont on utilise nos ressources informatiques à l'horizon 2030/2035. Elle pose également de nouveaux défis en matière de sécurité informatique ;
- **Cloud computing et nouveaux outils** : l'évolution des technologies informatiques force les départements à remettre en question certains choix technologiques assumés depuis parfois de nombreuses années pour se tourner vers de solutions nouvelles, plus agiles, plus flexibles... et parfois plus chères ;
- **Fracture numérique** : une partie de la population, qui diminue il est vrai d'année en année, n'est toujours pas entrée dans l'ère du tout digital et il convient de continuer à livrer nos services à la population de manière traditionnelle, même si cela devient une procédure d'exception et/ou d'aider cette partie de la population à entrer dans l'ère du tout numérique.

Facteurs Ecologiques

- **Agenda 2030 pour le développement durable** (des Nations unies)³ : plusieurs objectifs de l'agenda 2030, auquel la Belgique a souscrit, ont un impact direct sur les missions et le fonctionnement des services publics et doivent être intégrés comme lignes de force dans les objectifs futurs du département (le développement durable ne se réduisant pas à sa dimension écologique) ;
- **Norme environnementale EMAS** : le gouvernement fédéral souhaite étendre l'enregistrement EMAS à la majorité des organisations fédérales dans les années à venir, ce qui implique une gestion environnementale différente de notre parc immobilier ;
- **Changements climatiques** : la lutte contre les changements climatiques (prévention des causes, anticipation et mitigation des conséquences) est un élément clé des politiques publiques pour la décennie à venir et doit être supportée par des actions de recherche multidisciplinaires de qualité.

³ Voir : [Transformer notre monde : le Programme 2030 pour le Développement durable | IFDD \(developpementdurable.be\)](https://developpementdurable.be)

Facteurs Légaux & juridiques

- **Cadre réglementaire dépassé ou inexistant** : le cadre réglementaire appliqué au SPP (qu'il s'agisse du cadre réglementaire propre ou du cadre spécifique au département) est dépassé et ne correspond plus aux exigences d'un fonctionnement moderne, professionnel et agile. C'est par exemple le cas de l'inaliénabilité de la collection fédérale qui, au-delà de la question des pièces issues du passé colonial, pose des problèmes dans un certain nombre de cas pratiques, problèmes qu'il faut résoudre sans mettre en péril un principe essentiel et protecteur dans la gestion de la collection fédérale. Le fait également que plusieurs ESF délivrent avec leur fonction muséale, bibliothécaire ou d'archive un service public qui est dans ces cas en concurrence avec des services de sociétés et associations privées, aggrave ces problèmes. Le manque de cadre légal quant au véritable mécénat d'entreprise est également une occasion manquée dans la recherche de fonds alternatifs pour les ESF ;
- **Statut du personnel spécifique** : le statut scientifique (inexistant pour le personnel contractuel, par exemple) pose également question dans le fonctionnement des différentes composantes du département. C'est également le cas avec le personnel IT de BELNET ;
- **Mesure fiscale en faveur de la R&D** : une clarification du mécanisme fiscal de la déduction partielle du versement du précompte professionnel en faveur des travailleurs de la connaissance est nécessaire suite à une série de recours adressés à l'administration fiscale et à certaines constatations de celle-ci ;
- **Contrôle dans l'enseignement** : le cadre légal qui encadre les missions résiduelles du département en matière d'enseignement ne correspond plus à la réalité de terrain de Bruxelles et sa périphérie et rend une partie ces missions inapplicables ;
- **Législation européenne complexe** : malgré une simplification administrative, le succès des programmes de recherche européens est tel qu'il est parfois très difficile de trouver un financement par cette voie. La directive « Open data » de l'UE sera également d'application dès 2023.

9.2. Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel expert et passionné ; - Expertise reconnue chez les différents stakeholders nationaux et internationaux ; - « Marques » connues pour les 10 ESF et de Belnet ; - Recherche de pointe dans certains domaines ; - Richesse de la collection fédérale et position centrale des lieux de mise en valeur ; - Présence active dans des réseaux nationaux et internationaux ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un cadre managérial stable et légitime depuis longtemps ; - Attitude attentiste après une période assez longue de doutes et de désinvestissement ; - Manque de ressources humaines dans certains profils clés et difficultés dans le processus de recrutement ; - Plus d'une décennie de restrictions et réductions budgétaires ayant entraîné la disparition d'une part importante de la connaissance du département ; - Structure organisationnelle trop lourde, peu efficiente ;

<ul style="list-style-type: none"> - Expertise dans des domaines de recherches très variés et complémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse ou absence d'outils de gestion dans nombre de domaines ; - Complexité de certaines procédures administratives qui constituent des freins à une gestion efficace ; - Absence de vision et de stratégie claire pour le département comme un ensemble depuis des années.
<p style="text-align: center;">Opportunités</p>	<p style="text-align: center;">Menaces</p>
<ul style="list-style-type: none"> - La pandémie de COVID-19 a démontré la nécessité de pouvoir s'appuyer sur un monde de la R&D fort et réactif ; - L'internationalisation de la recherche et le développement d'infrastructures partagées peuvent renforcer le rôle du fédéral ; - Nouvelle législature / nouvelle dynamique / nouvelle vision / nouveau management ; - Adoption du « <i>plan de relance</i> » et moyens supplémentaires ; - Bicentenaire de l'indépendance de la Belgique qui permet de développer des projets de valorisation symboliques ambitieux ; - Présidence belge du Conseil de l'UE en 2024 qui mets un coup de projecteur sur les compétences fédérales 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation budgétaire de l'Etat suite à la pandémie de COVID-19 et à la guerre en Ukraine ; - Priorités, lors d'une période de crise économique, centrées sur le socio-économique davantage que sur la recherche, la culture ou l'éducation ; - Crise de l'énergie et inflation ; - Support parfois déficient, voire insuffisant de la part de certains services internes de l'administration fédérale ; - Intérêt moins développé pour certaines disciplines comme les sciences humaines (arts & lettres, « <i>digital humanities</i> »).

Stratégie pour la législature

Article 10 : Mise en œuvre de l'exposé d'orientation politique

Les priorités politiques stratégiques sont reprises dans l'accord de gouvernement, les exposés d'orientation politique qui en découlent pour la durée de la législature (art. 121bis du Règlement de la Chambre des représentants) et les notes de politique générale consécutives (art. 107, 1er alinéa, art. 111, 2e et 3e alinéas, art. 117, 1er alinéa et art. 121bis, n° 5 du Règlement de la Chambre des représentants).

L'exposé d'orientation politique intégral de Thomas Dermine, Secrétaire d'État pour la Relance et les Investissements stratégiques, chargé de la Politique scientifique, adjoint au ministre de l'Economie et du Travail est consultable en ligne.

⇒ [L'exposé d'orientation politique intégral](#)

Après un bref chapitre consacré à introduire le département, l'exposé revient sur les constats qui motivent les orientations politiques qui suivront :

- Le SPP a souffert de coupes claires dans son budget depuis de très nombreuses années, tant dans ses moyens de fonctionnement que dans ses crédits de personnel. La stratégie Open Data impacte également les recettes de certains des ESF. Ceux-ci en particulier subissent une double-économie, d'abord en direct et ensuite en raison des économies subies par le SPP, composante centrale ;
- Le département souffre d'un manque chronique de personnel, en particulier dans certains métiers spécialisés en pénurie sur le marché de l'emploi ;
- Plusieurs bâtiments des ESF sont vétustes et mettent à mal non seulement l'accueil des visiteurs et visiteuses, mais également le bien-être et la sécurité du personnel qui y travaille ;
- La relation entre le SPP – composante centrale et les ESF qui le composent reste tendue et problématique à bien des égards. Un travail de fond pour assainir cette relation est donc nécessaire ;
- La piste d'une Agence spatiale a été définitivement abandonnée au profit participation belge à l'ESA renforcée ;
- Les ESF ont de leur côté été autorisés à utiliser leurs réserves financières historiques pour répondre d'une part à la crise de la COVID-19 et, d'autre part, pour réaliser des investissements stratégiques.

Sur la base de ces constats qui démontrent la nécessité de développer de nouvelles perspectives, le Secrétaire d'Etat prévoit les axes de réformes et les choix stratégiques et politiques suivants :

1. Volet organisationnel :

- a. Il faut donner une perspective au département via un nouveau contrat d'administration⁴ qui englobe l'ensemble des composantes du département et propose une vision et des actions communes ;
- b. Il faut procéder au recrutement et à la désignation de la Présidente ou du Président du Comité de direction et des différentes Directrices et Directeurs généraux qui sont actuellement *ad interim* pour stabiliser l'équipe de direction et porter cette vision ;

⁴ Remplacé depuis par un plan stratégique.

- c. Il faut développer davantage de synergies et de ponts entre les différentes composantes du département, tant en termes de collection, de patrimoine, d'activité scientifique que de processus d'appui ;
 - d. Il est nécessaire de revoir la gouvernance du département et le fonctionnement et la raison d'être des différents organes décisionnels. Les maîtres mots doivent être « souplesse accrue », « simplification » et « unité ». Cela inclut les questions relatives au statut du personnel contractuel scientifique des ESF, le personnel IT/technique de Belnet et le statut-même de ce dernier ;
 - e. Les liens entre le SPP et les ESF qui ne dépendent pas de lui, avec les institutions culturelles fédérales et avec certaines organisations satellites subventionnée par le SPP doivent également être repensés ;
2. *Volets ressources (financières et humaines) & bâtiments :*
- a. La perspective financière des ESF doit être assainie structurellement ;
 - b. Les procédures de recrutements pour le personnel IT de Belnet et pour les scientifiques et ingénieur-e-s des ESF doivent être repensées pour dépasser les limitations de la méthode SELOR/BOSA ;
 - c. Un master-plan qui tient compte des priorités du département en termes de rénovations et de déménagements éventuels doit être fixé avec la Régie.
3. *Projets :*
- a. Les STEAM doivent être promus via les leviers de la politique scientifique fédérale (en collaboration avec les entités fédérées) et, ce, à travers les différentes institutions, actions et infrastructures du département (en ce compris les activités polaires) ;
 - b. Il est opportun de continuer à consolider le secteur spatial, dans la lignée des décisions de la Conférence interministérielle ESA de Séville. En plus des enjeux majeurs liés au New Space et activités spatiales commerciales en général, une attention particulière sera portée à la cybersécurité et à l'éducation, notamment dans le cadre du développement du site de l'ESA à Redu (ESEC), ainsi qu'aux autres organisations intergouvernementales liées au spatial (Eumetsat, ECMWF, ESO), et à STEREO en marge de la discussion sur la Conférence interministérielle ESA de Paris en 2022 ;
 - c. Il convient de renforcer et réformer les programmes de recherche et autres initiatives de financement de la recherche ;
 - d. Il faut renforcer la coordination entre les différentes entités concernées par la politique scientifique (fédérale, interfédérale et internationale) ;
 - e. Il faut développer une politique de gestion des collections au niveau fédéral ;
 - f. Le passé colonial de la Belgique doit être interrogé et des actes doivent être posés pour répondre à la demande citoyenne en ce sens ;
 - g. La gestion de la Station « Princesse Elisabeth » reste une priorité, tout comme l'est la recherche polaire. Les liens avec l'IPF dans ce cadre doivent être maintenus et apaisés ;
 - h. Le Belgica II doit devenir une infrastructure de recherche essentielle dans le monde scientifique belge et européen et des partenariats doivent être noués en ce sens ;
 - i. Les mesures fiscales de soutien à la R&D en Belgique doivent être maintenues et leur portée précisée en collaboration avec le ministre des Finances ;
 - j. La numérisation de la collection doit être poursuivie pour assurer un meilleur accès au patrimoine et le sauvegarder pour les générations futures et pour garantir l'accès aux ressources scientifiques du département à tous les chercheurs et chercheuses et au plus large public possible. La question plus récente de l'archivage du web et des

collections/sources « *digital native* » entraîne de nouveaux défis liés à la préservation à long terme de ces données ;

- k. Belnet doit se profiler comme un partenaire IT du fédéral de manière plus large qu'aujourd'hui, tout en maintenant ses missions d'origine relatives au réseau de la recherche ;
- l. Le département continuera à soutenir l'initiative MYRRHA en l'attente d'une décision documentée sur les phases II et III du projet ;
- m. L'IRPA doit jouer un rôle clé dans l'établissement de plans de calamités pour l'ensemble des établissements scientifiques (volets collection, visiteur et visiteuse, personnel et bâtiments) ;
- n. L'inventaire de la collection fédérale doit être intégralement disponible et un récolement régulier organisé ;
- o. Enfin, afin de garantir une synergie plus grande entre les équipes scientifiques des ESF, des centres d'expertise et d'excellence seront créés autour de problématiques et de sujet où l'excellence de la recherche peut être un atout pour le département.

La note de politique générale du 29 octobre 2021⁵ confirme ses orientations et précise davantage les objectifs à poursuivre en 2022, au-delà de la préparation du présent document. Les principes de synergies à intégrer dans le plan stratégique y sont répétés, tout comme l'option éventuelle de réviser les dotations des ESF et de Belnet pour répondre à ces orientations stratégiques. Les axes prioritaires suivants y sont ensuite détaillés :

1. *Renforcement des programmes de recherche, des infrastructures de recherche fédérales, des partenariats européens et de la participation à des infrastructures de recherche internationales* : il est ici question des 29 millions d'euros supplémentaires s'ajoutant aux 35 millions d'euros prévus dans le cadre du plan de redémarrage et de transition pour lancer de nouveaux programmes. La réflexion sur la nouvelle génération des programmes y est également lancée. Concernant les infrastructures, l'accent est mis sur le nouveau Belgica et sur l'« *Hydrogen Test Facility* » de l'IVK. L'EOSC (*European Open Science Cloud*) est visé par le point sur les partenariats européens, par notamment le nouvel outil *BiodivERsA (Rescuing Biodiversity to Safeguard Life on Earth)*. La roadmap ESFRI (*European Strategy Forum on Research Infrastructure*) 2021 est également concernée, tout comme la participation au projet de télescope Einstein (ET) ;
2. *Soutien aux acteurs aéronautiques et spatiaux* : au-delà du rappel de la ministérielle ESA de 2022, l'accent est mis ici sur le « *green deal* » et son impact sur le secteur et sur le call aéronautique pour la « *green aviation* » dans le cadre du volet belge du RFF (Facilité pour la reprise et la résilience) ;
3. *Centre d'excellence pour le Climat* : le nouveau centre bénéficiera d'un budget de 2 millions d'euros annuels et visera à renforcer les ressources et la cohérence des programmes de recherche sur le climat, à établir une coopération structurelle avec les universités et les centres de recherche sur le sujet et à développer des services climatiques en réponse aux besoins des décideurs politiques et des secteurs concernés.
4. *Revalorisation du site du Cinquantenaire* : la note introduit ici l'initiative qui a entretemps vu le jour sous la forme du projet 50/200, dans ses aspects relatifs à la rénovation des bâtiments du site comme dans ses aspects relatifs au contenu et cite les nombreux partenaires liés à ce projet de grande ampleur ;

⁵ Disponible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/2294/55K2294009.pdf>

5. *Redéploiement des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique* : les importants travaux de rénovation des MRBAB sont ici évoqués, comme le nécessaire redéploiement des œuvres pendant la période des travaux. Les projets liés du Palais de la Dynastie et du Vanderborgh sont également explicités ;
6. *Une démarche scientifique volontaire sur le passé colonial* : l'accent est ici mis sur les travaux de recherche de provenance en cours au MRAC, en préparation des travaux de la Commission paritaire Belgo-Congolaise créée par le gouvernement et sur les travaux relatifs à la résolution « *Métis* ».
7. La note poursuit en détaillant les actions principales propres à chaque ESF et à Belnet pour l'année 2022 avant de citer les actions spécifiques liées à l'Institut Von Karman, à la Cinématek, à l'Academia Belgica, à la Fondation Biermans-Lapôte, à BCCM (*Belgian Coordinated Collection of Micro-organisms*) et à la Station Princesse Elisabeth que nous ne détaillerons pas ici.

Article 11 : Mise en œuvre des missions principales

Les missions et tâches reprises à l'article 5 du présent plan stratégique constituent les missions principales du SPP Politique scientifique. Elles sont complétées par les missions et tâches reprises dans les arrêtés royaux et lois portant création ou fixant les missions des ESF et de Belnet, entités qui relèvent du SPP Politique scientifique.

Ces missions et tâches seront traduites en une sélection d'indicateurs clés (KPI) dans le plan opérationnel afin de suivre leur correcte exécution. Les résultats de ces KPI seront suivis au Comité de direction du SPP Politique scientifique et seront un élément clé de l'évaluation des mandataires du département. Ils seront par ailleurs intégrés dans les rapports intermédiaires et dans le rapport annuel d'exécution du plan opérationnel, soumis au Secrétaire d'État de tutelle.

Il convient cependant d'identifier dans le présent article quelques objectifs clés liés aux missions principales du département :

1. **La mise en œuvre de programmes, actions et réseaux de recherche au niveau belge ou dans le cadre international** : le SPP Politique scientifique exécutera les programmes de recherche nationaux et internationaux en vigueur à la date de la signature du présent plan. Ces programmes, actions et réseaux de recherche liés soutiennent les priorités de la recherche fixées par le gouvernement fédéral. Le SPP préparera activement la prochaine itération des programmes de recherche sur la base d'une analyse des besoins de ses stakeholders principaux, en se fixant prioritairement sur les besoins exprimés par le gouvernement fédéral pour ses compétences exclusives et sur les infrastructures de recherche qui lui sont propres et qu'il convient de rentabiliser/valoriser (BCCM, Belgica II, Station Princesse Elisabeth, ESF, etc.). La nouvelle génération de programmes de recherche sera également ouverte, de manière subsidiaire, à des thématiques de recherche disruptives qui n'ont pas pour vocation de soutenir exclusivement les ESF ou les infrastructures de recherche existantes ;
2. **La gestion de la participation belge aux programmes et activités de l'Agence spatiale européenne (ESA) et d'autres organisations nationales ou internationales compétentes en matière de recherche et de service public scientifique** : le SPP se donne pour mission de maintenir la position de la Belgique dans le classement des pays contributeurs nets de l'ESA dans les années à venir, voire de l'améliorer, et donc d'accompagner la montée en puissance de l'ESA. Une attention particulière sera portée aux mutations du secteur spatial et aux développements économiques cruciaux liés, ainsi qu'aux nouveaux enjeux stratégiques du

secteur à l'échelle européenne que sont notamment l'autonomie et la sécurité dans un cadre de « dual-use » (civil-défense). Le SPP veillera également à renforcer ses liens et pérenniser son soutien aux autres organisations nationales et internationales avec lesquelles il collabore ;

3. **Le soutien aux ESF dans leur gestion administrative, financière et matérielle et la coordination et la valorisation de leurs activités de recherche et de service public scientifique** : les résultats de la spending review consacrée à l'organisation des services d'encadrement et de support au sein du SPP Politique scientifique serviront de base à une réflexion structurelle sur l'organisation desdits services au sein du département. Les principes de « synergie », de « subsidiarité » et d'« efficience des processus de travail » seront les maîtres mots d'une réflexion approfondie sur le sujet, pouvant déboucher sur une réorganisation partielle ou complète de certains services. L'exercice ne s'arrêtera pas aux services d'encadrement traditionnels mais couvrira également certaines activités cœur de métier des ESF et de BELNET. La révision des dotations, dans ce cadre, peut être envisagée. Entretemps, le SPP conserve sa double-vocation de support et de contrôle d'une série d'activités administratives. Une nouvelle direction générale « *Publics & collections* » sera créée au sein du SPP Politique scientifique qui sera chargée des aspects de coordination et de valorisation des activités de recherche et de service public scientifique. Un service de communication externe sera créé en son sein ;
4. **La coordination de la politique scientifique aux plans fédéral, interfédéral et international** : les organes de concertation et de coordination existants (CIMPS, CIS CFS, etc.) ainsi que le Conseil fédéral de la politique scientifique seront réactivés et dynamisés. Les liens avec la Représentation permanente de la Belgique auprès de l'UE seront également renforcés dans la perspective de la présidence belge du Conseil de l'UE au premier semestre 2024 ;
5. **Le développement et l'analyse d'indicateurs R&D et leur insertion dans les bases de données internationales** : la Direction générale Recherche & Espace, à travers le service MERI, nourrit régulièrement les bases de données internationales de la R&D et de l'innovation (OCDE, UE, etc.) et veille à l'exactitude des données récoltées et diffusées. Le volet de valorisation de ces résultats visant à démontrer l'intérêt d'une politique scientifique ambitieuse en Belgique sera davantage développé ;
6. **La gestion du réseau télématique belge pour la recherche (BELNET)** : le choix a été fait de recentrer BELNET sur le support à la recherche, tant pour ses clients internes que pour ses clients externes et ceci dans une approche d'innovation et de cocréation. Ses activités envers l'administration fédérale demeurent et seront ancrées dans un mécanisme de financement moins complexe. BELNET développera également son catalogue de produits afin de couvrir de nouvelles thématiques comme la cybersécurité (comme broker technique), les outils horizontaux de soutien à l'Open science, les solutions de storage ST, MT et LT (grande quantité de data devant être accessible très rapidement pour traitement complexe) ou encore les infrastructures de communication quantiques. Un spending review portant sur la connectivité et sur la cybersécurité au fédéral a été lancée et il faudra tenir compte de ses conclusions ;
7. **Gérer le Bâtiment « Palais de la Dynastie »** : le bâtiment, en concession à la Flandre depuis de nombreuses années, devra trouver une nouvelle vocation pendant la législature. Il servira de vitrine « digitale » à la collection fédérale et aux institutions fédérales à l'avenir ;
8. **Le suivi des dossiers concernant les compétences culturelles fédérales** : outre la veille juridique et les quelques aspects réglementaires qui subsistent, une réflexion de fond sera menée pour renforcer les liens entre le SPP Politique scientifique et les institutions culturelles dépendant du fédéral (Palais des Beaux-Arts, Théâtre royal de la Monnaie et Orchestre national de Belgique). D'autres partenariats pourront également être envisagés avec des entités qui ne dépendent pas du fédéral mais sont subventionnées par ce dernier ;

9. **Le suivi des dossiers concernant les compétences fédérales en matière d'enseignement** : les missions de contrôle dans l'enseignement seront poursuivies et une réflexion de fond sera menée en parallèle sur la nécessaire mise à jour du cadre légal entourant cette compétence, dont les conditions d'exécution en Région de Bruxelles-Capitale et dans les communes de la périphérie sont en porte-à-faux avec la réalité de terrain ;
10. **La gestion du service de l'État à gestion séparée « Secrétariat Polaire » pour la gestion financière et matérielle de la station scientifique « Princess Elisabeth » érigée sur le Continent Antarctique** : le mécanisme actuel de gestion sera maintenu, pérennisé dans le temps et amélioré en anticipant le renouvellement des ressources clés que comptent les partenaires d'exécution de la compétence. De nouvelles initiatives seront prises pour valoriser la richesse de l'histoire scientifique belge en Antarctique.

Article 12 : Gestion interne

Le SPP Politique scientifique est une organisation complexe qui regroupe en son sein une administration classique, un service de l'état à comptabilité autonome qui propose des services commerciaux à des tiers (Belnet) et dix établissements scientifiques qui partagent leurs activités à proportion variable entre la recherche et le service au public. Ces réalités très différentes s'inscrivent cependant toutes dans le cadre de l'administration fédérale et de la réglementation qui s'applique à celle-ci.

L'autonomie comptable accordée à Belnet et aux ESF relevant du le département ne les dispense en effet pas de respecter l'ensemble des règles applicables aux administrations fédérales classiques. A ce titre, le SPP – composante centrale, doit assumer le double-rôle de support/facilitateur d'une part et de contrôleur d'autre part. Cette double-responsabilité, complexe à mettre en œuvre, devra être facilitée à l'avenir par l'adoption d'un système de qualité intégral (BPM, BPR, adoption de KPI, identification de KSF et de KRI, gestion de programme et de projet standardisée) qui facilitera l'auto-régulation et l'auto-contrôle des différentes composantes du département. A ce titre, l'adoption du concept, des règles et outils de la maîtrise de l'organisation (contrôle de gestion, contrôle interne, identification des risques, mesures de contrôle, logique « Plan-Do-Check-Act », etc.), souhaitée pour l'ensemble des administrations fédérales, devrait également faciliter ce volet contrôle et permettre un suivi structuré et professionnel du présent plan stratégique.

Le personnel du département, comme identifié dans l'analyse SWOT, est la première force du SPP. Son professionnalisme, son engagement et son expertise sont les moteurs qui permettent au département de remplir ses missions malgré un contexte administratif complexe marqué par des années de réductions de budget linéaires et par un désinvestissement dans le département. Il convient dès lors de faciliter l'exercice de ses fonctions par la garantie d'un environnement de travail agréable, inclusif, équitable et écoresponsable et par des conditions de travail attractives et souples, ouvertes aux nouvelles modalités du travail post COVID-19.

A cette fin, les services d'encadrement et directions des services d'appui du département doivent collaborer au mieux et offrir des services qui correspondent à ces attentes. La spending review relative à l'organisation des services d'appui et de support au sein du département servira, on l'a dit, de base à une réflexion plus large sur l'organisation de ces compétences. L'analyse des processus (BPM & BPR) permettra de s'assurer qu'au sein d'un même processus, les étapes successives se feront au bon endroit et avec les justes ressources.

Les organes décisionnels internes du département et le modèle de gouvernance dans son ensemble ne sont pas optimaux. Ils provoquent des frustrations chez la plupart des acteurs concernés et ne

servent pas une gestion optimale, moderne, fluide et agile des différentes entités du département. Ces constats étant relativement lourds, ils sont accompagnés d'actions spécifiques dans l'article 13 du présent plan, consacrés aux objectifs stratégiques et chantiers propres à cette législature.

Article 13 : Objectifs stratégiques & chantiers

Sur la base de notre mission et de nos tâches, de notre vision et des priorités politiques, la stratégie pour la législature portant sur nos missions principales et notre gestion interne est définie sur la base de 6 objectifs stratégiques. Ceux-ci seront concrétisés dans les plans opérationnels annuels au moyen d'objectifs opérationnels correspondants et de projets, processus et/ou actions/initiatives correspondantes.

Ces six objectifs stratégiques sont les suivants :

- *Adopter une stratégie de recherche transverse, basée sur la recherche de synergies, pour répondre au mieux aux priorités sociétales et gouvernementales et renforcer le support à la R&I de manière générale ;*
- *S'engager résolument dans la stratégie open data et open science pour faciliter l'accès à l'information et à la science, pour stimuler la réutilisation des données de recherches produites par nos chercheurs (données FAIR) et renforcer nos collaborations clés ;*
- *Adapter notre politique de gestion de la collection fédérale dans une optique de meilleure gestion intégrée et durable du patrimoine fédéral à travers, notamment, la recherche de synergies et d'opportunités nouvelles ;*
- *Développer une nouvelle approche à l'égard du public de nos institutions, inclusive et proactive, visant à les intégrer comme partie prenante de la recherche et de la valorisation de nos activités ;*
- *Revoir la structure et le modèle de gouvernance du département pour qu'ils répondent mieux aux réalités opérationnelles des institutions qui le composent et au cadre réglementaire global ;*
- *Mettre à jour les processus de travail, la gestion des ressources et l'environnement de travail des collaborateurs et collaboratrices pour soutenir la réalisation des autres objectifs stratégiques et faciliter le fonctionnement opérationnel des institutions.*

La majorité des sous-objectifs repris ci-après sont le fruit d'un exercice de cocréation mené au sein du SPP Politique scientifique en 2021, dans une logique « *bottom-up* ». Ces résultats ont été légèrement amendés pour répondre aux modifications de priorités du SPP ainsi qu'aux contraintes liées aux ressources (humaines et budgétaires) disponibles pour les réaliser (logique « *top-down* »). La liste d'objectifs reprise ci-dessous pourra être mise à jour pour répondre au mieux aux nouvelles priorités fixées.

Pour la lecture des pages suivantes, les acronymes utilisés correspondent à :

- ❖ SDP : Services du Président (ou l'un des services qui les composent)
- ❖ DG R&S : Direction générale Recherche & Spatial (ou l'un des services qui la composent)
- ❖ DG P&C : Direction générale Publics & Collections (à créer)
- ❖ SE P&O : Service d'encadrement Personnel & Organisation
- ❖ SE ICT : Service d'encadrement Technologies de l'Information et la Communication
- ❖ SE B&CG : Service d'encadrement Budget & Contrôle de gestion
- ❖ ALL : l'ensemble des dix ESF (et Belnet, lorsque nécessaire)

13.1 Stratégie de recherche

Objectif : Adopter une stratégie de recherche transverse, basée sur la recherche de synergies, pour répondre au mieux aux priorités sociétales et gouvernementales et renforcer le support à la R&I de manière générale

- | | | |
|--------|--|----------------------|
| OS1.01 | Définir les stratégies de recherche de toutes les entités du département et l'intégrer dans une stratégie de recherche commune : chaque entité devra établir et adopter une stratégie de recherche qui correspond à ses propres priorités et aux priorités fixées par le département et par le gouvernement fédéral. Les opportunités nouvelles devront être jugées à l'aune de ces stratégies (<i>fit</i>). Les stratégies ainsi développées incluront la valorisation des résultats des actions de recherche entreprise, notamment dans une optique de promotion des STEAM et des activités de « <i>citizen science</i> ». Ces stratégies viseront également à développer encore notre excellence scientifique en adoptant des objectifs ambitieux de publications reconnues dans des revues de référence, autres canaux de valorisation et partenariats avec les différentes universités dans les domaines couverts par les ESF. Cette stratégie de recherche devra identifier les thématiques fortes pour chaque composante à l'horizon 2025 et 2030 et dimensionnera également les investissements stratégiques dans l'infrastructure de recherche de chaque composante en fonction. | ALL
DG R&S |
| OS1.02 | Renforcer la coopération entre les ESF via l'établissement de centres d'excellence/centres d'expertise issus de la stratégie de recherche commune : afin de mettre en commun les efforts d'équipes de recherche distinctes (mais complémentaires, notamment dans une logique pluridisciplinaire), des structures souples seront créées pour traiter de manière plus large l'une ou l'autre priorité de recherche. Les nouveaux exemples connus sont le Centre climat (au sein de l'IRM, avec l'IASB, l'ORB, l'IRNSB et le MRAC), le Centre de recherches de provenance (IRPA/musées) et le Centre d'organologie et des cultures musicales (MRAH/MRAC/KBR), ou encore le Centre d'excellence en archéologie (MRAH/MRAC/IRNSB). Un Centre de connaissances qui regroupent les différentes salles de lecture et bibliothèques dans les matières « Arts et lettres » est également envisagé (KBR/AGR/MRAH/MRBA/MRAC) D'autres seront à créer sur le même modèle. | ALL |
| OS1.03 | Redessiner les mesures de soutien à la recherche en fonction de la stratégie de recherche : pour répondre au mieux à l'OS1.01, il est nécessaire d'avoir une réflexion de fond avec les diverses parties prenantes pour la construction des nouveaux programmes de recherche nationaux et internationaux, qui devront être lancés sous cette législature. Le SPP sera également prêt à accueillir des projets et programmes de recherche que d'autres administrations fédérales lui confieront et adoptera une démarche proactive à cet égard. | DG R&S
ALL |
| OS1.04 | Améliorer l'accès aux financements externes : au vu des réductions budgétaires successives, il importe de faciliter l'accès aux sources externes de financement (UE, Régions, etc.) de manière globale et de soutenir cette démarche localement dans chaque entité du département. | DG R&S
SDP
ALL |
| OS1.05 | Adapter la stratégie spatiale belge en tenant compte de la transformation actuelle du secteur, du débat sur la gouvernance spatiale européenne et des perspectives économiques et stratégique du secteur : le secteur | DG R&S |

	spatial, ses tenants et ses aboutissants étant en pleine mutation, il est nécessaire d'adapter la politique spatiale belge pour répondre à ces nouveaux défis et continuer à soutenir le secteur industriel belge de manière ambitieuse et souple, en répondant notamment aux attentes des nouveaux acteurs. Il est également important d'intégrer dans cette stratégie l'existence de l'ESEC sur le territoire belge et les liens importants qui peuvent se créer.	
OS1.06	Renforcer la coordination entre les autorités belges en matière de science et d'innovation afin de soutenir le système d'innovation « national » et l'intégration des acteurs fédéraux au niveau international : les différents organes de coordination seront réactivés et leur fonctionnement évalué afin de mieux structurer l' « Espace belge de la recherche ». Parallèlement, en collaboration avec le SPF Affaires étrangères, une diplomatie scientifique sera mise sur pied pour valoriser la recherche et les infrastructures de recherche du fédéral. Un cadastre de nos participations aux réseaux internationaux (à titre institutionnel ou personnel) sera réalisé et ces participations seront adaptées en fonction de la stratégie développée au point OS1.01. Une stratégie de représentation sera également à développer sur base de ces éléments.	DG R&S ALL
OS1.07	Maintenir et renforcer le système d'avantage fiscal consacré aux métiers de la R&I en Belgique : en collaboration avec le SPF Finances, le mécanisme actuel de réduction partielle du versement du précompte professionnel pour les métiers de la R&I, comme incitant fiscal destiné aux organismes publics comme aux entreprises privées, sera revu et simplifié en maximisant ses effets pour les partenaires naturels du département (ESF, universités, hautes écoles, hôpitaux universitaires, etc.)	SDP DG R&S
OS1.08	Développer davantage de synergies scientifiques, à travers des actions de recherche communes ou à travers l'utilisation d'infrastructures communes avec d'autres acteurs soutenus par le SPP : au-delà de la recherche de mise en commun entre les acteurs internes, les synergies éventuelles avec l'Institut von Karman, l'aisbl MYRRAH et le SCK CEN ou encore avec le futur télescope Einstein, entre autres, seront développées structurellement.	DG R&S ALL
OS1.09	Ancrer les activités de recherche polaire en assurant la continuité des recherches entamées dans ce cadre afin d'exploiter au mieux la Station Princesse Elisabeth : la recherche polaire est une longue tradition belge qui bénéficie d'une infrastructure autonome et écologique exceptionnelle. Il convient de renforcer les liens entre le SPP, le Secrétariat Polaire et l'IPF, chargé de l'exploitation logistique de la Station, afin de préserver et valoriser davantage ce volet particulier de notre stratégie de recherche. Les anniversaires concomitants du premier hivernage d'Adrien de Gerlache sur la Belgica historique, ainsi que l'anniversaire de la Base Roi Baudouin et celui de la Station Princesse Elisabeth seront l'occasion de valoriser davantage ce volet spécifique.	DG R&S Secrétariat polaire

13.2 Stratégie open data/open science

Objectif : S'engager résolument dans la stratégie open data et open science pour faciliter l'accès à l'information et à la science, pour stimuler la réutilisation des données de recherches produites par nos chercheurs (données FAIR) et renforcer nos collaborations clés

- | | | |
|--------|---|---------------|
| OS2.01 | Développer une politique relative à l'Open data et à l'Open science : l'Open data est une réalité dans les différentes composantes du SPP depuis l'adoption de la directive européenne en la matière. Il s'accompagne de la démarche Open science qui, sur le fond, vise à renforcer les liens entre les composantes du département entre elles et avec le monde de la recherche extérieur (national et international). Une politique commune au sein du département doit être définie, communiquée et appliquée dès que possible. | ALL |
| OS2.02 | Etablir un plan d'actions relatif à l'Open data et à l'Open science et mettre en œuvre ces premiers éléments : cet objectif concrétise le précédent en le traduisant en actions concrètes dans la stratégie de chaque composante du SPP. | ALL |
| OS2.03 | Accompagner le changement culturel vers un modèle basé sur la connaissance numérique : le basculement vers l'Open data et l'Open science est un changement de paradigme pour de nombreux chercheurs et chercheuses qui ne sont pas « <i>digital natives</i> ». Un plan d'accompagnement vers la recherche « orientée data » devra être établi. | ALL
SE P&O |
| OS2.04 | Développer une vitrine de la nouvelle approche « data-driven » et des collections digitales du département afin de les valoriser vers le grand public : la poursuite de la numérisation de notre collection et l'accès à nos données doivent être tout deux exploités en ligne de manière automatique, mais il est également important de les valoriser auprès du grand public de manière physique. Le Palais de la Dynastie devrait accueillir cette vitrine digitale de notre collection et de nos activités de recherche. | DG P&C
ALL |

13.3 Politique de gestion de la collection fédérale

Objectif : Adapter notre politique de gestion de la collection fédérale dans une optique de meilleure gestion intégrée et durable du patrimoine fédéral à travers, notamment, la recherche de synergies et d'opportunités nouvelles

- | | | |
|--------|--|-------------|
| OS3.01 | Elaborer un plan de calamité (pour protéger le personnel, le public, la collection, les données et les bâtiments) dans chaque entité du département : pour faire face aux imprévus, chaque entité élaborera et adoptera un plan de calamité sous la coordination de l'IRPA. Ces plans comporteront des éléments communs (procédures standards, principes communs, etc.) et incluront des règles de BCM (Business Continuity Management). Le plan calamité sera intégré dans le plan commun d'infrastructure (voir OS6.05). | IPRA
ALL |
| OS3.02 | Augmenter l'accessibilité en ligne du patrimoine scientifique et culturel fédéral (en particulier les collections numérisées, les collections « <i>digital born</i> » et les banques de données) : il sera important de travailler sur l'inventorisation, la numérisation, la disponibilité en ligne et l'échange de données (« Linked Open data »). Cela passera notamment par la poursuite | ALL |

	de l'effort de numérisation de la collection fédérale entamée depuis de très nombreuses années au sein du département et par le développement d'ensembles de données basés le plus souvent sur l'identification unique des objets. La recherche active de nouvelles collaborations et/ou moyens externes pour accélérer la numérisation des collections est également un enjeu.	
OS3.03	Mettre en place un cadre transversal applicable à toutes nos collections afin de créer un plan commun de gestion de la collection fédérale : ce cadre doit régler les questions relatives à l'acquisition, la désaffectation, la conservation, la restauration, la numérisation et la préservation à long terme des données et objets numérisés, l'estimation de la valeur des pièces, les prêts et la valorisation du patrimoine en question. Ce cadre et ce plan devront répondre aux besoins des ESF et aux réalités juridiques des Régions et Communautés.	SDP ALL
OS3.04	Développer une approche commune en matière de dépôts : les différentes entités du département sont confrontées conjointement à des difficultés diverses dans la gestion des dépôts de leur patrimoine respectif (œuvres d'art de nature, formes et tailles diverses, collections de spécimen, kilomètres-courants d'archives, livres, périodiques, photos, films et microfilms, etc.) Une réflexion globale et une analyse des besoins sur le long terme qui tiendra compte du plan de calamité (OS3.01) devra être menée pour en intégrer les résultats dans le plan commun d'infrastructure (OS6.05). La dynamique de rénovation et de redéploiement du site du Cinquantenaire constitue à cet égard une opportunité.	DG P&C ASBL Horizon 50/200 ALL
OS3.05	Développer davantage de synergies relatives à la collection fédérale, que les œuvres et pièces dépendent du SPP Politique scientifique ou non, afin de les valoriser au mieux au profit du grand public et du monde de la recherche : les ESF disposent d'infrastructures qui permettent de valoriser au mieux non seulement les œuvres et pièces diverses qui font partie de leur patrimoine, mais également le patrimoine d'autres organisations. Si les prêts sont évidemment déjà courants, il convient d'établir des SLA's ou MOU's plus approfondis avec d'autres organismes comme la CINEMATEK, le WHI, la SNCB, et même la BNB, la Poste ou encore Proximus et Dexia.	DG P&C ALL
OS3.06	Développer une approche transverse de la collection fédérale dans le cadre du Projet 50/200 : le projet soutenu par l'asbl Horizon 50/200 visant à rénover et repenser le site du Cinquantenaire à l'occasion du bicentenaire de la Belgique en 2030, est l'occasion de rebattre les cartes de la collection fédérale considérée comme un tout pour la conserver et la valoriser de manière différente. Les opportunités logistiques (bâtiment) que nous offre ce projet peuvent apporter des solutions pour la question des dépôts (OS3.04), sur le modèle du dépôt ouvert au public qui existe dans plusieurs musées européens. La réflexion qui accompagne le projet 50/200 constitue une opportunité pour tous nos ESF, et notamment les musées, de s'interroger sur leur identité et leur avenir.	DG P&C MRAH IRPA Asbl Horizon 50/200 ALL
OS3.07	Rechercher et ancrer des moyens supplémentaires pour acquérir, conserver, numériser et valoriser au mieux la collection fédérale : les dotations octroyées par l'État fédéral et les recettes propres n'étant pas extensibles à l'infini, une stratégie de recherche de moyens supplémentaires sera élaborée et mise en œuvre au cours de la législature. Elle inclura les partenaires habituels du SPP (Loterie nationale, Fondation Roi Baudoin) et la recherche de partenaires nouveaux (en créant, par exemple, un cadre	DG P&C SDP ALL

légal au mécénat privé, allant plus loin que le PPP classique en Belgique). Dans ce cadre, le mécanisme de l'appel à projets interne, en anticipant les besoins et les projets à échéance de trois ans, sera privilégié. L'éventuelle production de NFT sur base de la collection fédérale sera étudiée.

- OS3.08 **Formaliser une politique de diplomatie culturelle relative à la collection fédérale et à son exploitation scientifique et à sa valorisation auprès du grand public** : en complément de l'objectif OS1.06 et en collaboration avec le SPF Affaires étrangères, une diplomatie culturelle sera mise sur pied pour valoriser notre collection et son exploitation scientifique ou éducative.
- DG P&C
ALL

13.4 Politique des publics

Objectif : Développer une nouvelle approche à l'égard du public de nos institutions, inclusive et proactive, visant à les intégrer comme partie prenante de la recherche et de la valorisation de nos activités

- OS4.01 **Jouer un rôle d'exemple dans une approche inclusive et écoresponsable dans la valorisation du patrimoine fédéral et des activités de recherche** : les services au public (musées et autres) doivent s'adapter aux nouvelles attentes sociétales en développant une nouvelle approche de valorisation du patrimoine et des activités de recherche qui tiennent compte des dimensions de genre, de handicap, d'origine ethnique et des enjeux liés à l'impact environnemental de nos activités.
- DG P&C
ALL
- OS4.02 **Développer une plateforme et un centre d'appui afin de garantir le partage de capacités et de connaissance en matière de marketing (à l'ère numérique)** : les différents services éducatifs des ESF et les différents services de communication (internes ou externes) n'ont pas le même niveau de maturité et il importe de mieux partager, via un centre d'appui, les connaissances et compétences présentes en matière de marketing afin qu'elles répondent aux besoins nouveaux de la majorité des composantes du département. Le but est de repenser l'image externe de notre département en valorisant non seulement la collection fédérale (ce que l'on fait déjà), mais en valorisant davantage les activités de recherche (par exemple en exploitant les données produites par le Service MERI) et en développant des partenariats structurels avec des médias classiques (RTBF, VRT, Rossel, Roularta, RTL-Group, etc.) et avec des nouveaux médias (youtubeur·euse·s, influenceur·euse·s médias sociaux divers, etc.).
- DG P&C
ALL
- OS4.03 **Créer un planning coordonné d'activités visant à renforcer l'impact des activités particulières** : ce planning coordonné d'activités (expositions, activités culturelles et éducatives, événements, ateliers, conférences, symposium, etc.) sera partagé entre les entités et avec le public afin de maximiser l'impact de l'ensemble des activités et cibler au mieux la communication et le marketing liés. Les activités liées à la présidence belge du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2024 y seront intégrées tout comme les événements organisés au Cinquantenaire dans le contexte du projet 50/200.
- DG P&C
ALL
- OS4.04 **Intensifier la valorisation des résultats de nos recherches et lancer des initiatives de « citizen science » afin, entre autres, de promouvoir les STEAM** : les résultats de la recherche produite ou financée dans et par le département ne sont pas assez valorisés auprès du grand public. Il importe
- DG P&C
DG R&S
ALL

	de prendre toutes les actions pour diffuser ces résultats le plus largement possible dans une approche participative (« citizen science ») visant à valoriser les métiers des STEAM.	
OS4.05	Développer une approche participative, transverse et inclusive pour la création et l'exploitation du projet 50/200 : en complément de l'OS3.06, il est essentiel que le projet 50/200, notamment à travers son volet évènementiel (festival ponctuel et/ou permanent) propose une démarche active au public local, national et international dans une dynamique de cocréation inclusive pour questionner le rapport entre les arts (au sens large) et la science. La collection fédérale et les diverses activités de recherche menées par les entités du SPP devraient s'y rencontrer. Dans ce cadre, la localisation des diverses entités que compte le SPP pourra être repensée.	DG P&C MRAH IRPA ORB Asbl Horizon 50/200 ALL
OS4.06	Contextualiser l'histoire de la collection fédérale afin de mieux tenir compte des sensibilités sociétales actuelles en restant dans une démarche scientifique : les démarches entamées avec la recherche de provenance des biens acquis pendant la période coloniale (essentiellement au MRAC) en préparation des travaux de la Commission mixte Belgo-congolaise créée par le gouvernement, les liens étroits entre le MRAC et les musées africains (essentiellement en RDC et au Rwanda) à propos de la reconstitution de leur patrimoine culture, la poursuite des activités liées à la restitution des biens spoliés aux juifs pendant la seconde guerre mondiale ou encore avec les travaux entamés par les AGR dans le cadre de la résolution « <i>Métis</i> » doivent se poursuivre. La constitution du Centre d'expertise en recherche de provenance, évoqué sous l'objectif OS1.02 est une étape pour ancrer cette activité dans les activités clés du département. Le but est aussi de donner une plus grande visibilité aux études historiques qui ont éclairé ces différents évènements afin de mieux contextualiser le débat en évitant que l'opinion publique ne dérive d'approximations en interprétations erronées.	DG P&C MRAC AGR ALL
OS4.07	Entamer, avec l'Observatoire des publics, une réflexion transversale sur les publics et créer une charte des utilisateurs : à travers la nouvelle DG Publics et Collections à créer, il est important d'entamer un véritable travail d'analyse pluridisciplinaire sur l'accueil et la gestion de nos publics (donc une charte utilisateur). L'Observatoire des publics, qui devra bénéficier de nouveaux outils techniques et d'une approche large pour effectuer ses missions, veillera à éviter les redondances avec des initiatives externes (telle que VisitBrussel).	DG P&C ALL

13.5 Gouvernance & structure

Objectif : Revoir la structure et le modèle de gouvernance du département pour qu'ils répondent mieux aux réalités opérationnelles des institutions qui le composent et au cadre réglementaire global

OS5.01	Repenser les organes de gestion du département, leur composition, rôles et attributions afin de répondre au mieux aux besoins d'une gestion moderne des différentes composantes du département : la multiplication actuelle des organes de gestion et la répartition parfois peu claire de leurs compétences et attributions rend la gouvernance du département inutilement complexe et parfois inopérante. Une simplification, une	SDP ALL
--------	--	------------

	réduction du nombre et une modification des missions de ces organes est nécessaire pour simplifier la gouvernance du département et des entités qui le composent.	
OS5.02	Créer la DG Publics & Collections au sein du SPP Politique scientifique afin d’apporter un support de qualité aux ESF en respectant les principes de subsidiarité et de complémentarité : afin de mettre en œuvre les différents projets de synergie prévus dans le présent plan stratégique concernant les questions de collection et l’accès au public, il est nécessaire de créer une nouvelle direction générale au sein du SPP Politique scientifique et de la charger de ces questions. Cette nouvelle DG sera également chargée de la mise en valeur de la collection fédérale en support aux ESF, et intégrera en son sein le service « <i>event support</i> », ainsi que l’Observatoire des publics et le service de communication externe pour mener à bien ses missions. Les missions et responsabilités de cette nouvelle DG seront déterminées collectivement par le Comité de direction.	DG P&C ALL
OS5.03	Sur base de la spending review consacrée aux services d’appui et d’un exercice de BPR à mener, établir une nouvelle répartition des activités d’appui entre les ESF et le SPP : la spending review entamée en 2021 et livrant ses fruits en 2022 a démontré que de nombreuses missions de services d’appui au sein du SPP Politique scientifique, dans ses diverses composantes, ne sont que peu ou pas remplies pour des raisons de manque d’investissement structurel dans ces missions. Un exercice de BPR sera mené pour détailler ceci et un plan global sera rédigé et mis en œuvre pour réorganiser, le cas échéant, l’ensemble des services d’appui (les services d’encadrement classiques et d’autres services transversaux) en vue d’accorder à ces métiers d’appui le poids et le rôle nécessaires au sein de l’organisation.	SE P&O SE B&CG SE ICT ALL
OS5.04	Etablir, au besoin, une nouvelle répartition des activités clés de chaque composante du département pour répondre au mieux aux priorités stratégiques et au bon fonctionnement journalier de celui-ci : selon la logique de l’objectif OS5.04, une réflexion sera menée pour réorganiser, au besoin, les missions de base des différentes entités du département afin de les organiser de manière plus efficiente. Les dotations des différentes entités pourront être revues en conséquence afin d’atteindre au mieux les objectifs stratégiques du département.	ALL
OS5.05	Etendre les missions de BELNET au profit du réseau de la recherche et de l’administration publique : encore trop souvent considéré comme un simple « internet provider », BELNET doit développer une stratégie à 5 ans qui assurera ses missions actuelles et développera de nouveaux produits (broker de services en cybersécurité en partenariat avec le SPF BOSA et le CCB ; assurer le transfert de données dans le cadre de la communication entre infrastructures, y compris quantiques ; développer des solutions de « storage » pour répondre aux demandes ST, MT et LT avec accès rapide à de grandes masses de données pour la recherche fondamentale, développer des outils pour les chercheurs permettant de stimuler l’utilisation de l’Open science, etc.) Les conclusions de la spending review sur FedWAN seront également mises en œuvre.	BELNET DG R&S SDP
OS5.06	Développer et pérenniser le SPP Politique scientifique pour l’ancrer dans le temps long : le SPP restera ouvert à toute opportunité lui permettant de développer ses activités et d’héberger de manière structurelle, en son sein, de nouvelles compétences dont les thématiques et la raison d’être sont	SDP

similaires, proches ou complémentaires. Plusieurs textes réglementaires seront négociés et préparés d'ici la fin de la législature pour prévoir ces éventuelles intégrations. La transformation du SPP en SPF sera également étudiée dans toutes ses dimensions.

13.6 Processus, ressources et environnement

Objectif : Mettre à jour les processus de travail, la gestion des ressources et l'environnement de travail des collaborateurs pour soutenir la réalisation des autres objectifs stratégiques et faciliter le fonctionnement opérationnel des institutions

OS6.01	Adopter une démarche qualité au sein du département, orientée LEAN et numérique : les différentes entités du département adopteront un système de qualité intégral qui veillera à établir des processus de travail clairs, documentés et régulièrement mis à jour qui pourront servir à une meilleure estimation de la charge de travail et à mener une approche LEAN de simplification des procédures. Chaque fois que possible, les processus en question seront en tout ou en partie numérisés.	SDP ALL
OS6.02	Etablir des plans de besoins communs afin d'assurer une meilleure affectation des ressources et des moyens en adéquation avec les orientations stratégiques et opérationnelles du département : le département se dotera d'un plan de personnel stratégique pour l'ensemble de ses entités (la répartition des dotations pouvant en être impactée pour répondre aux orientations stratégiques développées dans le présent plan – cf. OS5.04), plan qui ne remet pas en cause l'autonomie de gestion quotidienne des ESF. La procédure du plan de personnel sera revue pour devenir un instrument plus dynamique qu'il ne l'est actuellement. Un plan similaire sera dressé pour les investissements IT communs (tant pour le hardware que pour le software) et pour le volet budgétaire (investissements stratégiques, achats de biens et de services).	SE P&O SE B&CG SE ICT ALL
OS6.03	Améliorer l'image du département par la création et l'adoption d'une politique de communication interne ambitieuse et de communication externe renouvelée : un nouveau service de communication externe (en ce compris l'engagement de porte-parole) sera créé pour livrer ses services à l'ensemble des composantes du département. Les liens avec les médias traditionnels et la présence sur les réseaux sociaux seront renforcés. Une politique d' « employer branding » sera développée pour faire connaître le département comme employeur attractifs, en particulier pour les fonctions en pénurie sur le marché de l'emploi.	SDP SE P&O ALL
OS6.04	Développer la maîtrise de l'organisation à travers la création de services ou cellules dédiées au sein de chaque composante du département et coordonnés par le SPP : afin de répondre aux obligations légales en la matière (niveau de maturité, évaluation du risque selon la méthodologie COSO-INTOSAI, plans d'actions et audits de suivi liés, etc.), et d'assurer le suivi d'exécution du présent plan stratégique, des services ou cellules dédiées seront créés au sein de chaque entité du département et soutenues par le service central du SPP compétent.	SDP ALL
OS6.05	Développer et mettre en œuvre un plan d'infrastructure commun pour le département : afin de répondre d'une seule voix aux partenaires du département en matière des bâtiments (Régie, Beliris, etc.), le SPP	SDP ALL

	développera avec du support externe une méthodologie commune pour établir les besoins et regroupera ceux-ci en un seul et même plan d'infrastructure commun. Ce plan identifiera les besoins des différentes entités du département en matière d'espaces d'accueil au public, de dépôts, de laboratoires et autres lieux d'expérimentations scientifiques, d'espaces d'exposition ou encore de réserves, de salles de lecture, de salles de conférence, d'espace de bureaux et, le cas échéant, d'HoReCa. Ce plan permettra d'identifier les priorités bâtiments du département, qui seront fixées selon la hiérarchie suivante : assurer la sécurité et le bien-être de notre personnel et de nos visiteurs et visiteuses, ouvrir les espaces au maximum au public et conserver, étudier et présenter au mieux notre collection, réaliser des économies d'énergie. Dans ce cadre, l'avenir des Musées d'Extrême-Orient, dont les bâtiments sont aujourd'hui vides et se dégradent, sera étudié afin de leur trouver une nouvelle affectation.	
OS6.06	Réviser le cadre réglementaire applicable aux carrières et métiers spécifiques du département pour les rendre attrayants et durables : plusieurs textes seront préparés et présentés afin de répondre aux limites actuelles des carrières propres aux ESF (statut du personnel contractuel scientifiques, statut du personnel technique/IT de BELNET, statut des gardien-ne-s du patrimoine, mise en œuvre des services continus 24/7, postes de direction et de « middle-management » dans les ESF, etc.)	SE P&O SDP
OS6.07	Développer et mettre en œuvre un programme de formation en leadership pour le middle-management du département et développer une stratégie de formation initiale et continue pour l'ensemble des métiers du SPP : afin de garantir la continuité de l'expertise au sein de notre département, un plan global de développement qui inclura la formation initiale nécessaire à chaque fonction et la possibilité de formation continue sera créée et exécutée. Une attention particulière sera portée aux compétences de leadership et de management moderne à destination du middle-management du département.	SE P&O
OS6.08	Développer davantage d'outils informatiques communs afin de simplifier l'échange de données et la communication des informations entre les différentes entités du département et entre celui-ci et l'extérieur : il faudra entre autres développer et mettre en œuvre un nouveau outil comptable à destination des ESF et de Belnet, développer et implémenter un système de CRM commun, développer et implémenter un interface commune pour les transactions P&O, IT et liées aux métiers de B&CG (logistique, missions à l'étranger, etc.) ou encore implémenter des solutions de bureautique communes (implémentation complète d'O365, solution de VOIP commune, IAM, etc.). Il faudra également développer une stratégie commune de gouvernance des données (« <i>research data life cycle : prepare / collect / proces / publish / secure / archive / preserve</i> ») et de transformation numérique au sein du SPP, avec un niveau adéquat de sécurité informatique.	SE ICT SE B&CG SE P&O ALL
OS6.09	Adopter de nouvelles valeurs communes au sein du département et mettre à jour le cadre déontologique applicable à l'ensemble des membres du personnel du département : un travail participatif sera mené pour identifier une série de valeurs communes au sein du département pour répondre davantage aux orientations stratégiques nouvelles et au cadre de valeur du fédéral. Ces nouvelles valeurs seront traduites également dans un cadre déontologique nouveau, qui prendra en compte l'utilisation raisonnée	SE P&O ALL

et prudente des TIC ainsi que les aspects liés spécifiquement aux métiers de la recherche.

Article 14 : Participation à la politique transversale

A travers le Collège des Présidents et sur la proposition d'un groupe de travail composé des représentants des différentes administrations et différentes cellules stratégiques du gouvernement, une liste d'engagements et d'objectifs transversaux a été adoptée. Ces engagements sont repris ci-après et seront également traduits en objectifs concrets dans les plans opérationnels successifs. Ils sont légèrement adaptés par rapport à la formulation adoptée par le Collège afin de préciser, le cas échéant, leur portée ou d'apporter un éclairage particulier sur leur application au sein du SPP Politique scientifique.

La politique transversale se traduit dans les secteurs et engagements suivants :

<i>Secteur transversal</i>	<i>Engagements transversaux</i>
Général	14.01 Déclaration générale
	14.02 Plan d'action fédéral
Ressources humaines	14.03 Bien-être
	14.04 Dans l'administration
	14.05 Planification stratégique du personnel
Inclusion	14.06 Diversité & Personnes avec un handicap
	14.07 Egalité des sexes
	14.08 Lutte contre le harcèlement
	14.09 Octroi de droits et mesures favorables
Digitalisation et simplification	14.10 Transition numérique
	14.11 Cybersecurity
Accessibilité	14.12 Digitale
	14.13 Continue
Bonne gestion	14.14 Partenariat/collaboration internationale
	14.15 Gestion du budget
	14.16 Communication
	14.17 Une meilleure réglementation
	14.18 Maîtrise de l'organisation
Durabilité	14.19 Développement durable

14.1 Déclaration générale

Le SPP Politique scientifique⁶ s'engage à se profiler comme le partenaire par excellence du gouvernement. Le SPP réaffirme ici son engagement à mettre tout en œuvre pour contribuer au succès de la nouvelle législature. Le SPP coopérera avec le gouvernement dans une relation de confiance mutuelle, et ce, afin de réaliser l'Accord de Gouvernement. Le SPP développera des objectifs en vue de réaliser les objectifs fixés par le Secrétaire d'Etat compétent dans son exposé d'orientation politique.

⁶ Pour la lecture de l'ensemble de l'article 14, il faut comprendre par SPP Politique scientifique et/ou SPP tant l'administration centrale que les ESF qui le composent chacun pris individuellement, ainsi que Belnet. Les engagements de cet article sont donc valables pour l'ensemble des composantes du SPP.

14.2 Plan d'action fédéral

De manière transversale, le SPP Politique scientifique s'engage, dans le cadre de ses compétences et moyens, à participer à la rédaction et/ou la mise en œuvre notamment des plans fédéraux/nationaux suivants :

- Plan d'action fédéral Handicap
- Plan fédéral Gender Mainstreaming
- Plan d'action fédéral pour la résilience psychologique au travail
- Plans annuels d'action de lutte contre la fraude sociale et le dumping social
- Plan fédéral de lutte contre la pauvreté et les inégalités
- Plan d'action fédéral pour la politique d'achat
- Plan fédéral de Développement durable
- Plan d'action fédéral de simplification administrative
- Plan fédéral Economie circulaire
- Plan d'action fédéral pour la Promotion du vélo BE CYCLIST
- Plan national Energie - Climat
- Plan stratégique Diversité
- Stratégie nationale de cybersécurité
- Plan d'action fédéral contre la fraude sociale et fiscale
- Plan d'action fédéral pour des services publics fédéraux durables (en préparation).

Dans le cadre de ses compétences et ressources, le SPP s'engage à participer à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre d'autres potentiels plans d'action, déterminés par le gouvernement.

14.3 RH : bien-être

Le SPP est persuadé du fait que des collaboratrices et collaborateurs motivés, dans un environnement de travail moderne et agréable, et des procédures simplifiées, constituent les fondements d'un bon service public qui, dès lors, fournira des services de qualité aux usagers ainsi qu'aux partenaires.

Le SPP veille donc à la santé physique et mentale de chaque collaborateur dans sa politique de personnel.

14.4 RH : dans l'administration

Le SPP s'engage à maintenir ou mettre en place une culture et des conditions de travail permettant une adéquation maximale entre vie professionnelle et vie privée.

Dans ce cadre, le SPP visera, pour les catégories de collaboratrices et collaborateurs dont les fonctions permettent le télétravail, une moyenne de minimum 2 jours par semaine de télétravail sur une base annuelle, en respectant le principe du choix individuel pour ses collaborateurs et collaboratrices et dans la mesure des impératifs et nécessités organisationnelles.

Le SPP soutient l'objectif de réduction de l'espace de bureau occupé en fonction de l'augmentation structurelle attendue du télétravail (dans le respect du bien-être des collaborateurs et du NWOW). Suite à la révision des dépenses en matière de télétravail, les programmes de besoins sont périodiquement mis à jour.

Cette mesure doit cependant prendre en compte la réalité de terrain des ESF qui ont d'autres types d'utilisation de leur bâtiment qu'une réalité administrative classique. Les efforts de réduction ne

s'appliquent donc pas pour les zones d'accueil du public, pour les dépôts, les espaces muséaux/d'exposition, ni pour les différents laboratoires et zones consacrés à la recherche, au développement et à l'expérimentation scientifique dans les différents ESF.

14.5 RH : Planification stratégique du personnel

Le SPP poursuit l'objectif d'un effectif RH "future-proof" (à l'épreuve du temps). Il s'engage à analyser ses besoins en personnel au cours de la législature, en fonction des enjeux de l'accord de gouvernement. Ce faisant, il identifiera les éventuelles pénuries, limitations ou obstacles concernant la situation actuelle de son personnel et prendra de manière proactive les mesures nécessaires pour conserver un personnel suffisant et adapté à ses missions et tâches principales à long terme.

À cet égard, le gouvernement s'est engagé à prendre les initiatives nécessaires pour soutenir la planification stratégique des ressources humaines, tout en laissant une flexibilité suffisante aux organisations.

De plus, le SPP assure le développement de carrières dynamiques entre autres par :

- L'encouragement à la mobilité intra- et interfédérale (redéploiement, réintégration)
- Ainsi que la formation continue de son personnel (afin d'atteindre une moyenne de 5 jours de formation par an et par membre du personnel).

Des mesures spécifiques seront développées en ce sens pour les membres du personnel de la carrière scientifique pour lesquels la mobilité est, par exemple, intrinsèquement limitée.

14.6 Diversité & personnes avec un handicap

Le SPP participera activement aux objectifs du gouvernement en matière d'inclusion et de lutte contre les discriminations (sociales, genres, orientations sexuelles, handicap, etc.). Il participera à la rédaction et/ou mise en œuvre des plans fédéraux en la matière et définira sa participation dans son plan opérationnel. Le SPP accordera une importance particulière à la lutte contre les discriminations de genre dans les métiers de la recherche au sein de ses ESF.

Le SPP intégrera dans son organisation les principes de gestion inclusive et prendra les mesures pertinentes qui lui permettront d'atteindre le taux d'emploi réglementaire de 3 % pour les personnes avec un handicap.

Le gouvernement s'engage à soutenir cette ambition en facilitant les possibilités de sélection pour les personnes avec un handicap, en optimisant la méthode de calcul des 3 % d'emploi en combinant des services et produits venant des ateliers protégés, en encourageant les aménagements raisonnables et en déployant des efforts ciblés de promotion de l'image de marque des employeurs pour atteindre le groupe cible.

14.7 Egalité des sexes

Dans le cadre de ses moyens, le SPP promouvra l'égalité des femmes et des hommes dans la société par le biais de la réalisation de ses missions. Pour ce faire, il mettra en œuvre les dispositions de la Loi Gender mainstreaming du 12 janvier 2007 et de son arrêté d'exécution. Une démarche active pour intégrer ces dimensions dans la gestion et la valorisation de la collection fédérale et dans la muséographie appliquée dans ses institutions sera poursuivie.

Afin de remédier aux déséquilibres structurels et historiques, le SPP tiendra compte de la situation différente des femmes et des hommes (intégration de la dimension de genre ou « *gender mainstreaming* ») dans ses avis au politique et dans ses actions, activités récurrentes, programmes et projets, et plus particulièrement dans les activités qu'il mènera dans le cadre du présent plan. Le SPP accordera à ce titre une importance particulière à cette dimension dans la définition et l'attribution de ses programmes de recherche nationaux ou internationaux.

14.8 Lutte contre le harcèlement

Le SPP coopérera afin de mettre en place une politique anti-harcèlement structurelle dans les organisations.

14.9 Octroi de droits et mesures favorables

Le SPP examine s'il atteint le groupe cible visé dans le cadre de ses propres compétences d'octroi de droits et de toute mesure favorable offerte et, si nécessaire, prend des mesures pour augmenter le taux de take-up. L'objectif est de permettre à chacun de bénéficier des droits dont il dispose et cela par le biais de démarches proactives de la part de l'administration.

Le SPP examine comment il peut faire appel à ses propres expert-e-s du vécu ou à des expert-e-s du vécu du SPP Intégration Sociale pour optimiser sa communication à l'intention des groupes cibles vulnérables (par exemple : lisibilité, clarté, etc.) et éliminer/minimiser les cas de non-take up. Ce point est particulièrement important pour assurer l'accès à la culture et à la science à travers les établissements scientifiques fédéraux en contact direct avec les citoyen-ne-s (musées, Archives générales du Royaume, Bibliothèque royale, Planétarium).

14.10 Transition numérique

Le SPP participera pleinement à la confection et à la réalisation des objectifs gouvernementaux en matière de numérisation des procédures administratives, y inclus au Single Digital Gateway (SDG).

De plus, le SPP applique le principe « *Only Once* », afin de simplifier les obligations administratives des citoyen-ne-s et des personnes morales. À cette fin, le SPP s'engage à réutiliser les données disponibles (source authentique) et à les rendre accessibles.

14.11 Cybersecurity

Le SPP doit protéger son environnement informatique contre les attaques informatiques. Dans ce cadre, le SPP envisagera une politique « *security by design* » dans le cadre du développement de ses applications et systèmes et participera pleinement aux initiatives transversales prises par le Gouvernement, le CCB et la DG DT du SPF BOSA en la matière. Une attention particulière est accordée à la sensibilisation des fonctionnaires fédéraux à la « *cyber awareness* ».

Le gouvernement s'est engagé à travailler à une stratégie transversale en matière de cybersécurité et prendra en compte les résultats de la spending review en matière de cybersécurité. Cette spending review sera menée conjointement par le SPF BOSA et BELNET, ce dernier étant chargé du volet technique de l'analyse, des conclusions et des éventuelles suites à donner à cet exercice.

Le gouvernement s'engage également à examiner, en concertation avec les acteurs concernés et le Collège des Présidents, quelles initiatives de développement peuvent soutenir cet engagement.

14.12 Accessibilité digitale

Conformément à la loi du 19 juillet 2018 relative à l'accessibilité des sites internet et des applications mobiles des organismes du secteur public qui transpose les dispositions de la Directive (UE) 2016/2102, le SPP assure l'accessibilité numérique de ses procédures (en prêtant une attention particulière aux personnes touchées par la fracture numérique) et effectue une analyse annuelle à cet effet.

Pour ce faire, le SPP respecte les principes d'« *Inclusion by design* » et de « *Digital by default, but not digital only* » dans le développement des logiciels, en interne comme en externe.

14.13 Accessibilité continue

La confiance des citoyen-ne-s à l'égard des pouvoirs publics se construit également grâce à la qualité et l'accessibilité des services rendus par les administrations publiques. Le SPP définira des objectifs, dans ses plans opérationnels, concernant l'orientation-client-e-s et l'amélioration des services rendus à la société belge, en se basant entre autres sur le plan d'action fédéral Handicap.

Le SPP accordera une attention particulière à l'accès physique et numérique à ses institutions et à la collection fédérale dans ce cadre.

14.14 Partenariat/collaboration internationale

De janvier à juin 2024, la Belgique assurera à nouveau la Présidence du Conseil de l'Union européenne. Dans les faits, les travaux d'une Présidence commencent avec la Présidence précédente (Espagne, à partir de juin 2023) et se terminent avec la suivante (Hongrie, dès décembre 2024). C'est une opportunité pour la Belgique de mettre des thématiques prioritaires à l'agenda européen mais également de pouvoir influencer l'issue/l'avenir de certains dossiers en cours de négociation.

Dès 2022, le SPP s'engage à commencer sa préparation interne, à mettre en place de processus de concertation avec ses partenaires fédéraux et nationaux et à participer aux initiatives du SPF Affaires étrangères. Dans ce cadre, le Secrétaire d'État tentera d'obtenir des moyens supplémentaires afin de permettre au SPP d'assurer ses responsabilités dans le cadre la Présidence sans trop impacter ses missions organiques.

Le SPP recherche activement des contacts internationaux (experts), des bonnes pratiques, des solutions innovantes pour des défis communs dans leurs domaines d'expertise respectifs auprès des administrations étrangères et les partage avec les autres SPF/SPP intéressés. Le SPP met à disposition des autres SPF/SPP intéressés, moyennant une contribution modeste, son infrastructure d'accueil du public pour organiser tout évènement pendant la période de la Présidence, sans trop impacter l'exercice de ses missions de base.

14.15 Gestion du budget

Le SPP participera pleinement aux objectifs budgétaires du Gouvernement. Dans ce cadre, le SPP entamera des exercices de spending reviews et conclura les exercices qu'il mène déjà.

Le SPP communique de manière transparente sur les délais de paiement au service Comptable Fédéral du SPF BOSA et utilisera le module (VIM) mis à disposition à cet effet par le service Comptable Fédéral du SPF BOSA. Le SPP soutient l'objectif de réduire les délais de paiement du gouvernement fédéral.

De plus, le SPP veille à la gestion des comptes de manière conforme à la réglementation en vigueur. Cet engagement tiendra cependant compte de la réalité comptable des ESF et de Belnet.

14.16 Communication

Le SPP contribue à une politique de communication transversale (information, sensibilisation, discussion) efficace, efficiente et interactive, adaptée aux besoins des citoyen-ne-s).

Le SPP coopère à la mise en œuvre des principes généraux de la communication fédérale dans toutes ses activités de communication.

Le SPP met en œuvre une synergie et une coopération avec d'autres organisations dans le domaine de la communication afin de renforcer l'efficacité, l'efficience et l'impact.

14.17 Une meilleure réglementation

Dans le cadre de la recherche d'une meilleure réglementation, le SPP devra, selon le travail réglementaire d'élaboration des politiques, s'efforcer de garder la législation aussi simple que possible.

14.18 Maîtrise de l'organisation

Le SPP s'engage à assurer sa maîtrise organisationnelle interne de manière saine et à donner une suite favorable et rapide à tout résultat d'audit.

14.19 Développement durable

Le SPP s'engage à mettre en place un système de gestion environnementale et sociale lui permettant au minimum de mesurer l'impact environnemental et social de son fonctionnement. Des objectifs en la matière seront opérationnalisés au moyen des plans opérationnels annuels et seront clairement identifiables tant dans ces plans que dans les rapports du SPP.

Le SPP s'engage à maximiser sa contribution au développement durable, sur la base des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

À cette fin, il appliquera un système de gestion intégré basé sur les lignes directrices ISO 26000, qui couvre tous les aspects de la responsabilité sociétale des organisations. Ce faisant, le service public reconnaît sa responsabilité sociétale spécifique et son impact, et implique ses parties prenantes. Pour ce faire, il intègre les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, de ses missions et de sa chaîne de valeur. Afin de maximiser l'impact de sa contribution au développement durable, il appliquera une approche de matérialité au regard des 7 thèmes fondamentaux de la responsabilité sociétale et des ODD.

Le gouvernement s'est engagé à fournir un soutien au SPF BOSA et au IFDD à cet égard qui, à leur tour, soutiendront le SPP dans cette démarche.

Le SPP joue un rôle actif dans la politique fédérale des achats et contribue plus généralement aux objectifs fédéraux en matière notamment de durabilité, d'économie sociale, de participation des PME, d'économie circulaire et de responsabilité sociétale des entreprises.

A titre subsidiaire chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, le SPP vérifiera les stocks de FINshop, si un marché conjoint peut être exécuté, si une clause sociale ou environnementale peut être insérée.

De plus, la liste d'urgence qui sera identifiée en suivant les codes CPV pour lesquels la durabilité à 100% est toujours privilégiée sera respectée dans les marchés publics. Le gouvernement s'engage à établir cette liste d'urgence et la mettra à la disposition des acheteurs dès qu'elle aura été adoptée.

Une attention particulière sera apportée à la durabilité et à l'écoresponsabilité du « tout numérique ». Une formation au personnel sur l'utilisation écoresponsable des moyens numériques est à prévoir.

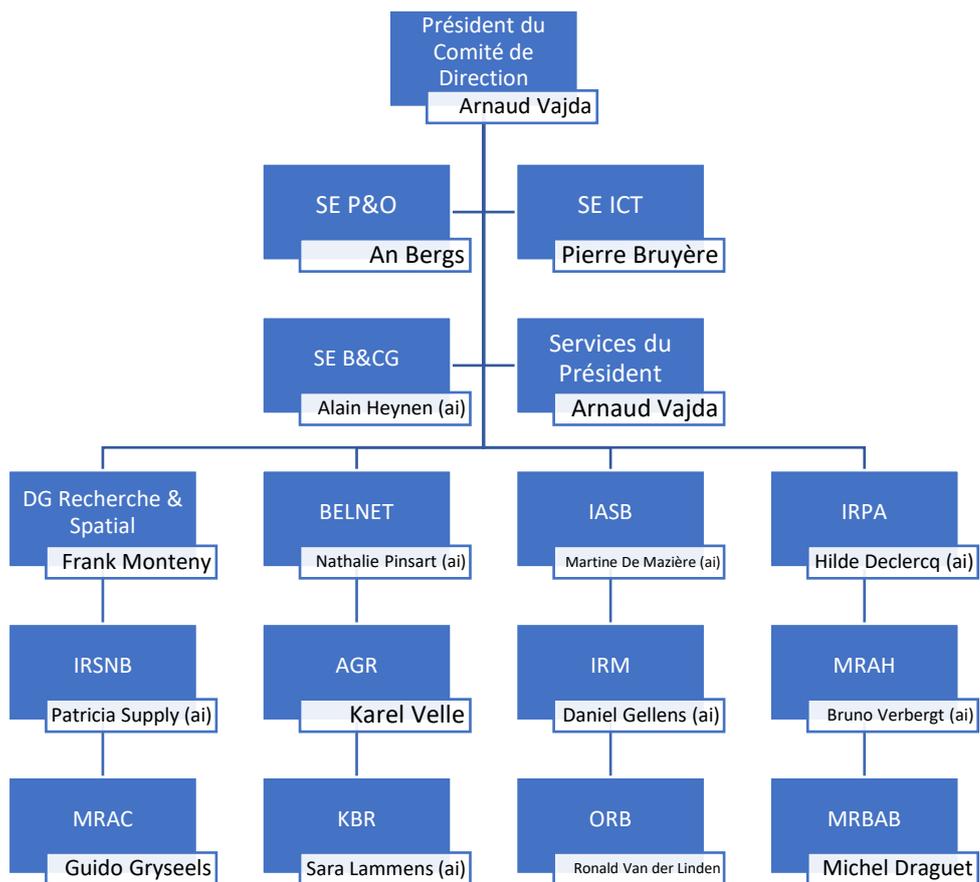
Article 15 : Plan de communication

Le plan de communication suivant a été arrêté pour que l'ensemble des stakeholders puissent s'approprier, à sa juste mesure, le contenu du présent plan stratégique.

Groupe cible	Action	Canal	Timing
Cellule stratégique	+ Validation du plan stratégique & adaptations finales	-	13/7/22, 14/7/22 & 18/7/22
Interne – Comité de direction	+ Validation du plan stratégique & adaptations finales	-	15/7/22
Interne – Collaborateur·rice·s	+ Publication du plan stratégique signé + Information à l'ensemble du personnel à travers une session d'info par entité (SPP, ESF, BELNET)	Extranet Sessions d'info	20/7/22 09-10/22
Interne – Cadre intermédiaire	+ Session d'info + questions/réponses par entité (SPP, ESF, BELNET)	Sessions d'info (hybride)	09-10/22
Syndicat	+ Présentation du plan stratégique en Comité intermédiaire de concertation	Présentation	09/22
Inspection des Finances	+ Transmission du plan & session d'info spécifique le cas échéant	Mail/réunion	Dès signature
Externe – grand public	+ Séance de signature en présence des médias + Publication du plan stratégique signé + Communication spécifique médias sociaux (Facebook, LinkedIn, Instagram)	Evènement Site internet Médias sociaux	20/7/22 20/07/22 08-09/22
Externe – stakeholders professionnels	+ Publication du plan stratégique signé + Diffusion du plan via canaux privilégiés et/ou mailing listes spécifiques	Site internet Divers canaux	20/07/22 09/22

Article 16 : Schéma des moyens

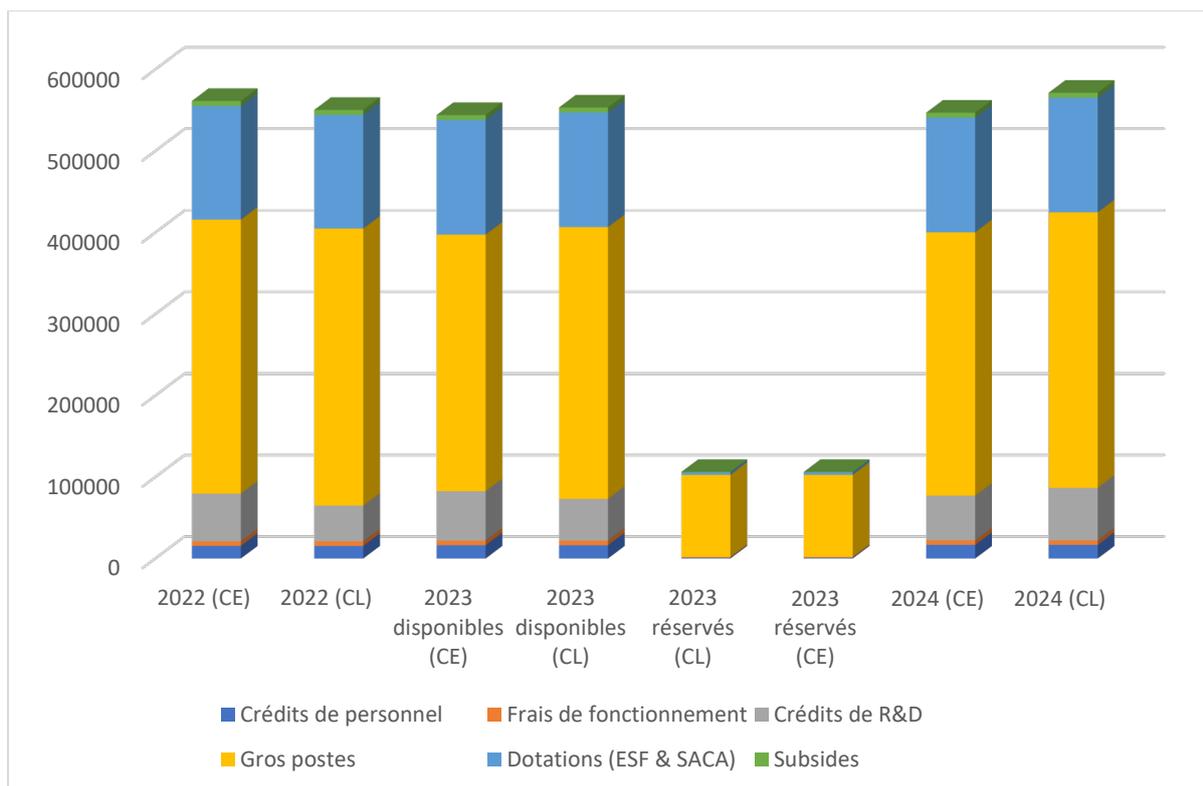
Le SPP Politique scientifique est composé de trois Services d'encadrement, des Services du Président, d'une Direction générale, de BELNET et de dix Etablissements scientifiques fédéraux.



Cadre financier

Budget global

Le budget global du SPP Politique scientifique est composé comme suit :



Montants exprimés en K€. CE = crédits d'engagements, CL = crédits de liquidation

Les chiffres sont basés sur les propositions budgétaires qui ont été introduites en vue de l'approbation du budget 2023 lors du conclave budgétaire concerné. Les décisions sur les économies linéaires sont bien intégrées.

La catégorie « gros postes » regroupe les missions importantes confiées à BELSPO qui ne peuvent pas rentrer dans les autres catégories standard : crédits de personnel, frais de fonctionnement, programmes de R&D, subsides et dotations aux ESF & SACA.

Cette catégorie, dont l'importance se situe autour de 60% des budgets annuels gérés par le SPP Politique scientifique, comprend les missions suivantes :

- Les projets de recherche menés, en collaboration avec le SPF Economie ainsi qu'avec le SCK-CEN ainsi que l'aisbl Myrrha dans le cadre des projets de recherche nucléaire, ainsi que sur le concept de Small Modular Reactors (SMR), pour un montant de l'ordre de 40 millions d'euros par an ;
- Les projets de recherche aéronautique, comprenant à la fois des avances récupérables pour des projets de recherche menés dans le cadre d'AIRBUS, ainsi que des projets de recherche en matière de « Clean Aviation » ;
- La partie la plus importante dans cette catégorie est incontestablement la participation de la Politique scientifique dans les projets spatiaux, en particulier les thématiques menées dans le cadre de la contribution belge à l'Agence Spatiale Européenne (ESA) : Observation de la Terre, lanceurs, télécommunications, vols spatiaux habités, recherche scientifique & technologique spatiale. Les budgets annuels liés à cette thématique s'élèvent à quelque 280 millions d'euros par an ;
- Enfin, des projets, tels que l'étude relative à la création d'un « *Hydrogen Test Facility for scientific and applied research* » dans le cadre du Plan de relance et d'investissements du

Gouvernement fédéral, ainsi que le projet de digitalisation des collections des ESF et de la Cinémathèque, et la participation de la Belgique à des infrastructures de R&D internationales font également partie de cette catégorie « gros postes ».

Budget par service de l'état à comptabilité autonome

Les budgets des établissements scientifiques fédéraux et de BELNET se composent comme suit :

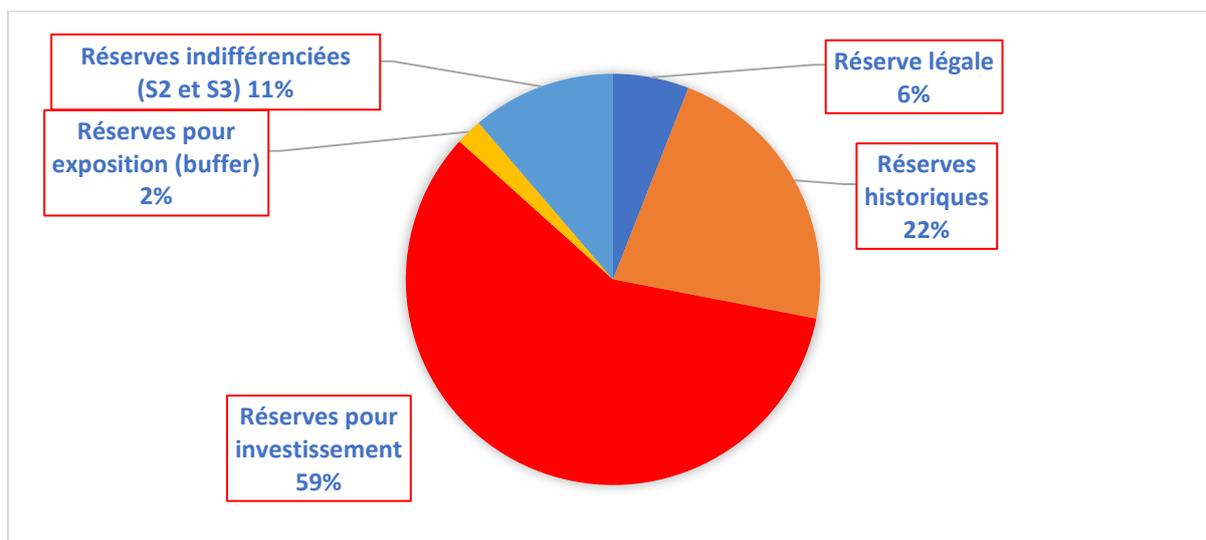
RECETTES	Total 2022	Total 2023	KBR		AGR		IRSN		MRAC		MRBAB	
			2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
SECTION 0	123 605 481	126 574 858	15 918 365	16 118 000	15 326 000	15 259 000	17 961 119	18 297 000	11 027 411	11 092 000	11 666 000	11 298 000
Dotation	123 605 481	125 513 394	15 918 365	16 118 000	15 326 000	15 259 000	17 961 119	18 297 000	11 027 411	11 092 000	11 666 000	11 298 000
Subvention	0	1 061 464	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dons-sponsoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTION 1	43 473 749	36 016 725	2 317 700	770 000	1 575 149	1 750 000	10 374 034	9 899 624	1 838 330	1 676 575	10 390 200	7 364 100
Dotation	3 562 630	3 275 290	0	0	0	0	3 562 630	3 275 290	0	0	0	0
Subvention	1 569 540	180 000	925 000	0	0	30 000	319 540	125 000	0	0	12 500	12 500
Recettes propres	37 300 015	32 268 235	1 242 700	770 000	1 575 149	1 720 000	6 401 564	6 409 334	1 755 065	1 676 375	10 134 700	7 168 600
Dons-sponsoring	1 041 564	293 200	150 000	0	0	0	90 300	90 000	83 264	200	243 000	183 000
SECTION 2	34 794 212	28 257 646	1 090 402	931 600	2 768 585	1 600 000	8 788 819	7 280 164	6 389 965	4 925 450	489 761	489 761
Dotation	6 056 831	6 189 116	0	0	0	0	425 649	442 420	142 181	147 696	0	0
Subvention	26 739 765	20 779 162	1 090 402	931 600	1 819 284	1 100 000	7 805 561	6 512 376	6 247 784	4 777 754	489 761	489 761
Recettes propres	1 997 616	1 289 367	0	0	949 301	500 000	557 609	325 367	0	0	0	0
Dons-sponsoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTION 3	21 011 517	22 371 694	172 463	50 000	197 500	150 000	3 150 273	3 315 202	271 711	128 625	15 000	15 000
Dotation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvention	20 058 479	21 876 565	0	0	197 500	150 000	3 088 844	3 157 323	271 711	128 625	0	0
Recettes propres	52 182	139 656	0	0	0	0	47 182	135 406	0	0	0	0
Dons-sponsoring	900 857	355 473	172 463	50 000	0	0	14 248	22 473	0	0	15 000	15 000
TOTAL GENERAL	222 884 959	213 220 922	19 498 930	17 869 600	19 867 234	18 759 000	40 274 245	38 791 990	19 527 417	17 822 650	22 560 961	19 166 861
RECETTES	IRPA		MRAH		IRM + SECTEUR COMMUN		IASB		ORB		BELNET	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
SECTION 0	6 157 000	6 279 000	13 635 000	13 811 000	10 668 095	10 833 000	5 322 000	5 437 000	6 930 000	7 096 000	8 994 491	11 054 858
Dotation	6 157 000	6 279 000	13 635 000	13 811 000	10 668 095	10 833 000	5 322 000	5 437 000	6 930 000	7 096 000	8 994 491	9 993 394
Subvention	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 061 464
Recettes propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dons-sponsoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTION 1	2 889 982	1 303 000	3 938 500	3 223 500	1 133 000	888 000	0	0	315 500	341 000	8 701 355	8 800 926
Dotation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvention	250 000	0	62 500	12 500	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes propres	2 184 982	1 303 000	3 856 000	3 191 000	1 133 000	888 000	0	0	315 500	341 000	8 701 355	8 800 926
Dons-sponsoring	455 000	0	20 000	20 000	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTION 2	3 144 040	340 468	1 402 945	900 000	3 917 262	5 483 256	1 820 092	1 933 312	4 982 341	4 373 635	0	0
Dotation	0	0	0	0	3 170 398	3 199 328	950 092	983 312	1 368 510	1 416 360	0	0
Subvention	3 144 040	340 468	1 402 945	900 000	256 158	1 819 928	870 000	950 000	3 613 831	2 957 275	0	0
Recettes propres	0	0	0	0	490 706	464 000	0	0	0	0	0	0
Dons-sponsoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECTION 3	917 836	0	540 680	268 000	1 601 351	3 481 984	7 500 000	8 800 000	6 046 521	4 803 597	598 182	1 359 286
Dotation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvention	787 370	0	0	0	1 601 351	3 477 734	7 500 000	8 800 000	6 013 521	4 803 597	598 182	1 359 286
Recettes propres	0	0	0	0	0	4 250	0	0	5 000	0	0	0
Dons-sponsoring	130 466	0	540 680	268 000	0	0	0	0	28 000	0	0	0
TOTAL GENERAL	13 108 858	7 922 468	19 517 125	18 202 500	17 319 708	20 686 240	14 642 092	16 170 312	18 274 362	16 614 232	18 294 028	21 215 070

On constate donc de grandes variétés, selon les ESF, dans la nature des revenus et la proportion de ceux-ci par type d'origine.

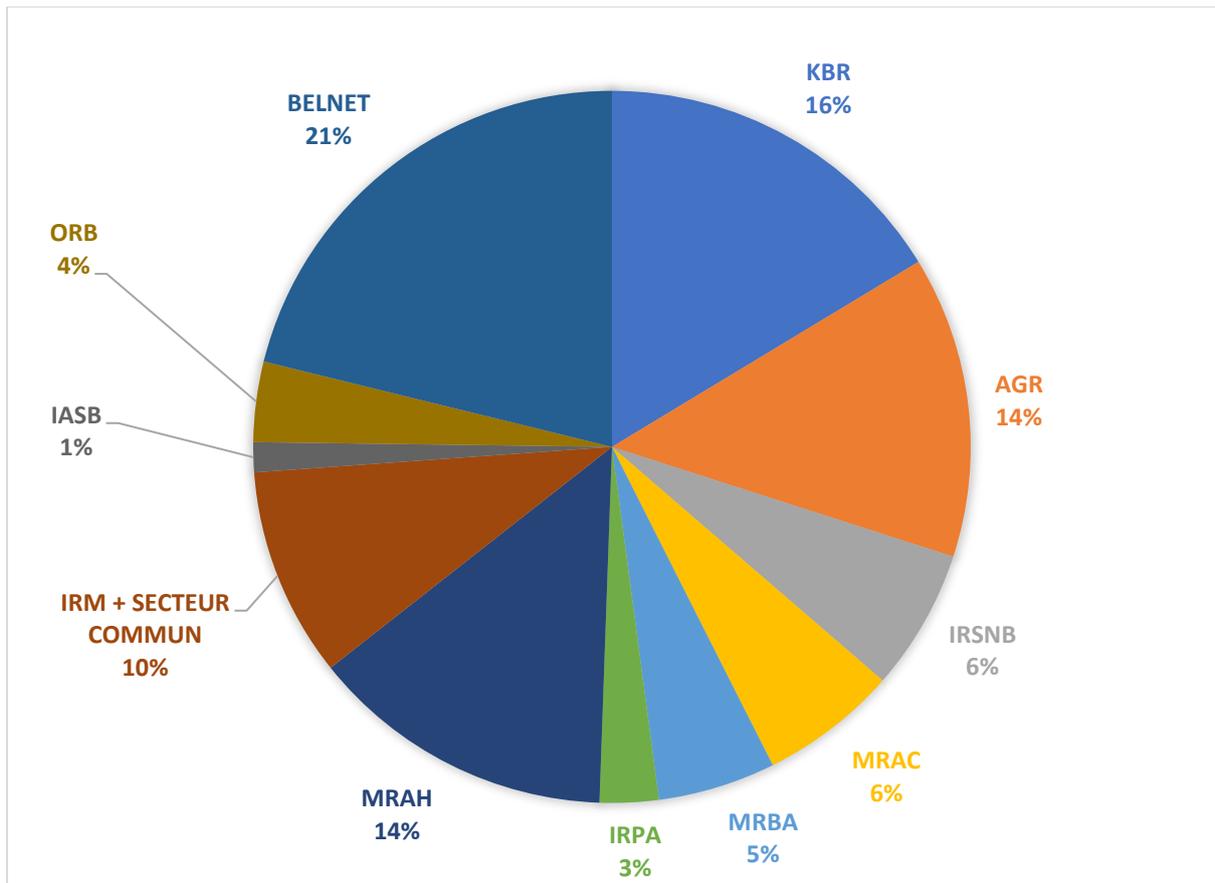
Les chiffres sont basés sur les propositions budgétaires actuelles. Les dépenses se composent comme suit :

DEPENSES	Total 2022	Total 2023	KBR		AGR		IRSN		MRAC		MRBAB	
			2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
SECTION 0	130 775 893	125 348 986	15 918 365	16 118 000	15 326 000	15 259 000	17 961 119	18 297 000	11 027 411	11 092 000	11 666 000	11 298 000
Personnel statutaire	58 570 746	58 959 220	8 165 000	8 320 000	7 659 588	7 954 726	8 056 729	8 221 919	6 033 852	6 241 626	3 550 000	3 550 000
Personnel contractuel	30 559 685	31 806 046	3 092 365	3 372 000	4 167 412	4 328 274	6 205 248	6 529 507	2 858 338	2 990 923	3 613 280	3 613 280
Frais de fonctionnement	29 590 200	29 262 691	3 220 000	3 331 000	3 461 962	2 938 555	3 230 715	3 000 549	2 002 581	1 721 936	4 163 720	3 934 720
Investissement (*)	12 055 262	5 321 030	1 441 000	1 095 000	37 038	37 445	468 426	545 025	132 640	137 515	339 000	200 000
SECTION 1	55 867 171	53 210 628	2 581 700	1 965 000	2 533 588	2 320 000	11 885 274	12 851 688	3 342 870	3 300 827	10 068 182	8 224 100
Personnel statutaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel contractuel	22 516 201	21 500 474	695 000	939 000	455 273	450 000	3 898 743	3 687 260	751 737	808 374	5 000 100	5 000 100
Frais de fonctionnement	22 117 800	20 163 042	1 001 700	921 000	994 882	1 060 000	6 687 846	7 243 727	2 136 196	2 467 452	4 763 082	2 184 000
Investissement (*)	11 233 170	11 547 113	885 000	105 000	1 083 432	810 000	1 298 685	1 920 700	454 937	25 000	305 000	1 040 000
SECTION 2	35 695 450	26 079 221	1 031 300	946 700	2 565 893	1 600 000	7 702 854	5 930 791	8 281 550	4 617 655	489 761	489 761
Personnel statutaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel contractuel	22 598 889	17 871 429	916 000	917 000	2 371 359	1 364 000	5 135 668	4 407 362	3 677 637	2 591 306	348 700	348 700
Frais de fonctionnement	10 925 918	6 792 481	113 300	29 700	192 666	150 000	2 138 736	1 323 539	4 297 448	2 004 156	126 561	126 561
Investissement (*)	2 170 643	1 415 310	2 000	0	1 869	86 000	428 449	199 890	306 465	22 193	14 500	14 500
SECTION 3	20 682 137	19 994 297	175 463	12 000	314 569	150 000	2 605 249	2 646 106	623 842	114 085	15 000	15 000
Personnel statutaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel contractuel	14 045 753	12 717 360	115 479	11 800	298 844	100 000	1 653 718	1 346 932	305 440	95 000	0	0
Frais de fonctionnement	6 242 535	6 752 638	59 984	200	14 600	50 000	914 362	1 113 725	319 049	19 085	15 000	15 000
Investissement (*)	393 849	524 299	0	0	1 125	0	37 169	185 449	-647	0	0	0
TOTAL GENERAL	243 020 651	224 633 132	19 706 828	19 041 700	20 740 050	19 329 000	40 154 496	39 725 584	23 275 673	19 124 567	22 238 943	20 026 861
	IRPA		MRAH		IRM + SECTEUR COMMUN		IASB		ORB		BELNET	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
SECTION 0	6 157 000	6 279 000	13 579 800	13 767 840	10 668 095	10 833 000	5 322 000	5 437 000	6 930 000	7 096 000	16 220 103	9 872 146
Personnel statutaire	3 009 382	2 983 000	4 042 400	4 122 840	5 598 777	5 505 230	4 105 290	4 126 000	5 190 000	4 563 000	3 159 728	3 370 879
Personnel contractuel	1 878 775	1 865 000	5 769 400	5 366 000	2 054 156	1 889 061	94 710	300 000	826 000	1 552 000		
Frais de fonctionnement	1 155 843	1 243 000	3 054 000	3 372 000	2 311 365	2 707 688	838 000	744 000	767 000	886 000	5 385 014	5 383 243
Investissement (*)	113 000	188 000	714 000	907 000	703 797	731 021	284 000	267 000	147 000	95 000	7 675 361	1 118 024
SECTION 1	3 765 939	2 133 000	3 723 103	4 454 181	5 361 335	2 480 000	1 309 998	1 325 000	1 234 500	1 715 000	10 060 682	12 441 833
Personnel statutaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel contractuel	2 352 788	1 135 000	2 172 000	2 215 440	944 360	907 000	965 000	1 000 000	732 500	872 000	4 548 700	4 486 299
Frais de fonctionnement	800 008	138 000	823 103	812 241	354 000	309 000	0	0	93 000	368 000	4 463 982	4 659 621
Investissement (*)	613 143	860 000	728 000	1 426 500	4 062 975	1 264 000	344 998	325 000	409 000	475 000	1 048 000	3 295 913
SECTION 2	2 814 131	306 421	1 088 950	822 000	4 665 700	4 600 932	1 745 092	1 853 312	5 310 219	4 911 649	0	0
Personnel statutaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel contractuel	1 895 587	204 281	902 500	765 000	2 978 789	3 233 419	1 380 000	1 400 000	2 992 650	2 640 361		
Frais de fonctionnement	757 189	102 140	137 950	55 000	828 486	605 175	165 092	203 312	2 168 490	2 192 897		
Investissement (*)	161 356	0	48 500	2 000	858 424	762 337	200 000	250 000	149 079	78 390		
SECTION 3	367 660	0	937 541	1 434 008	2 829 226	3 067 715	6 715 000	7 880 000	5 999 588	4 576 383	99 000	99 000
Personnel statutaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel contractuel	224 810	0	30 000	0	2 041 035	2 710 255	4 405 000	4 800 000	4 971 427	3 653 373		
Frais de fonctionnement	142 850	0	907 541	1 434 008	769 469	272 960	2 140 000	2 880 000	860 680	868 661	99 000	99 000
Investissement (*)	0	0	0	0	18 721	84 500	170 000	200 000	167 481	54 350		
TOTAL GENERAL	13 104 730	8 718 421	19 329 394	20 478 029	23 524 355	20 981 647	15 092 090	16 495 312	19 474 307	18 299 032	26 379 785	22 412 979

Les ESF et Belnet disposent également de réserves, en tant que services de l'état à comptabilité autonome. Ces réserves, pour l'ensemble des 11 SACA concernés, s'élevaient à 99.382 K€ au 31 décembre 2021. Elles sont réparties selon les objectifs suivants :

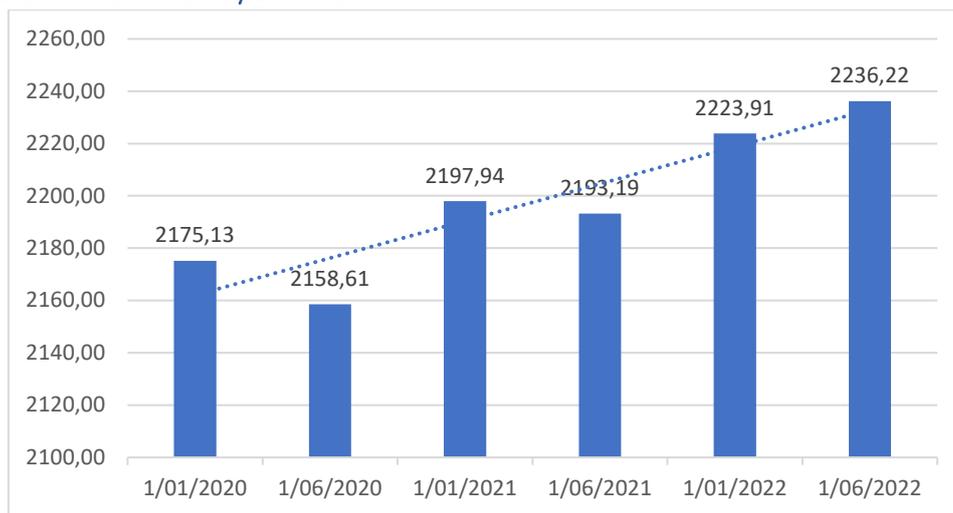


Une partie des réserves pour investissement est consacrée aux projets d'investissement stratégiques prévus sous le mécanisme 1 INVEST. La répartition de ces réserves est la suivante au 31 décembre 2021 pour un total général de 43.632 K€ :



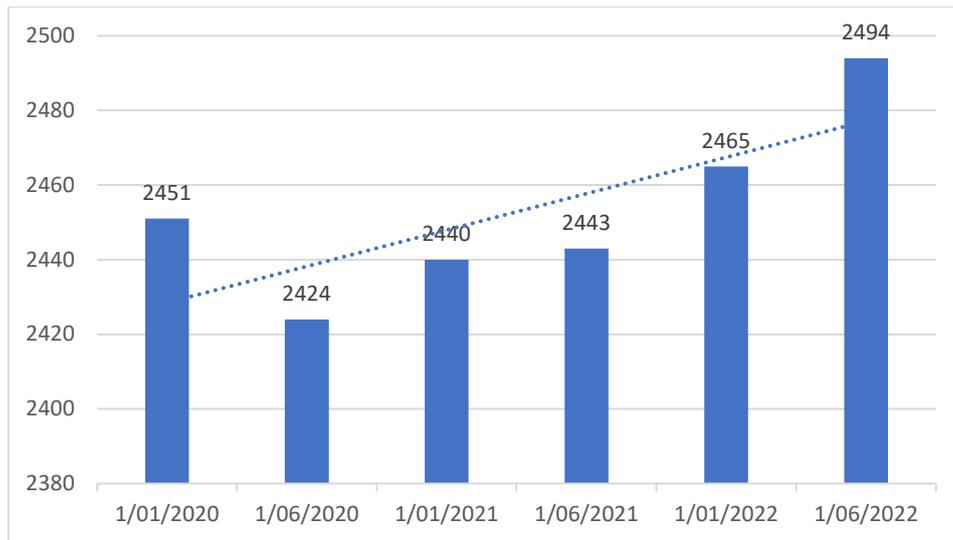
Personnel⁷

Nombre total de membres du personnel



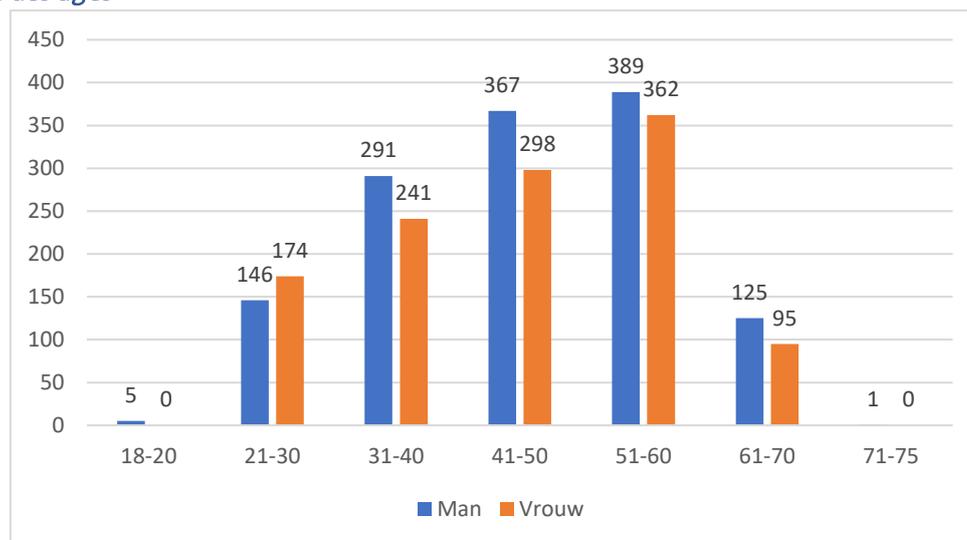
L'évolution en ETP est légèrement favorable sur les trois dernières années. Le tableau ci-dessus reprend l'ensemble du personnel (administration centrale, ESF et Belnet – personnel statutaire comme personnel contractuel).

⁷ Toutes les données reprises sous ce point proviennent de l'application SCOPE (PersoPoint, SPF BOSA).



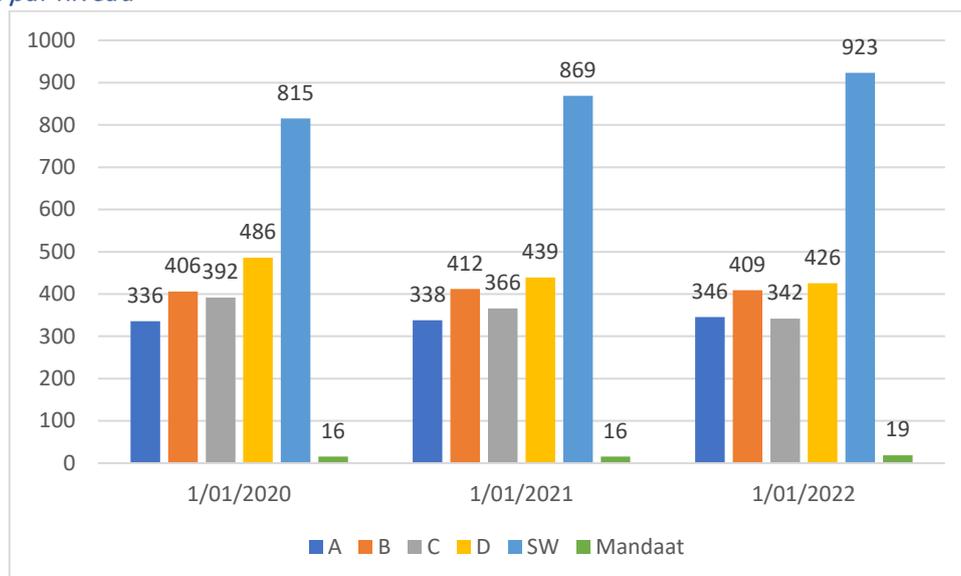
La tendance est similaire pour les unités physiques (le nombre d'agents, indépendamment de leur régime de travail), même si la progression est un peu moins nette. Le nombre d'agents reste donc relativement stable sur les trois dernières années, après une période de diminution nette importante depuis 2008.

Pyramide des âges



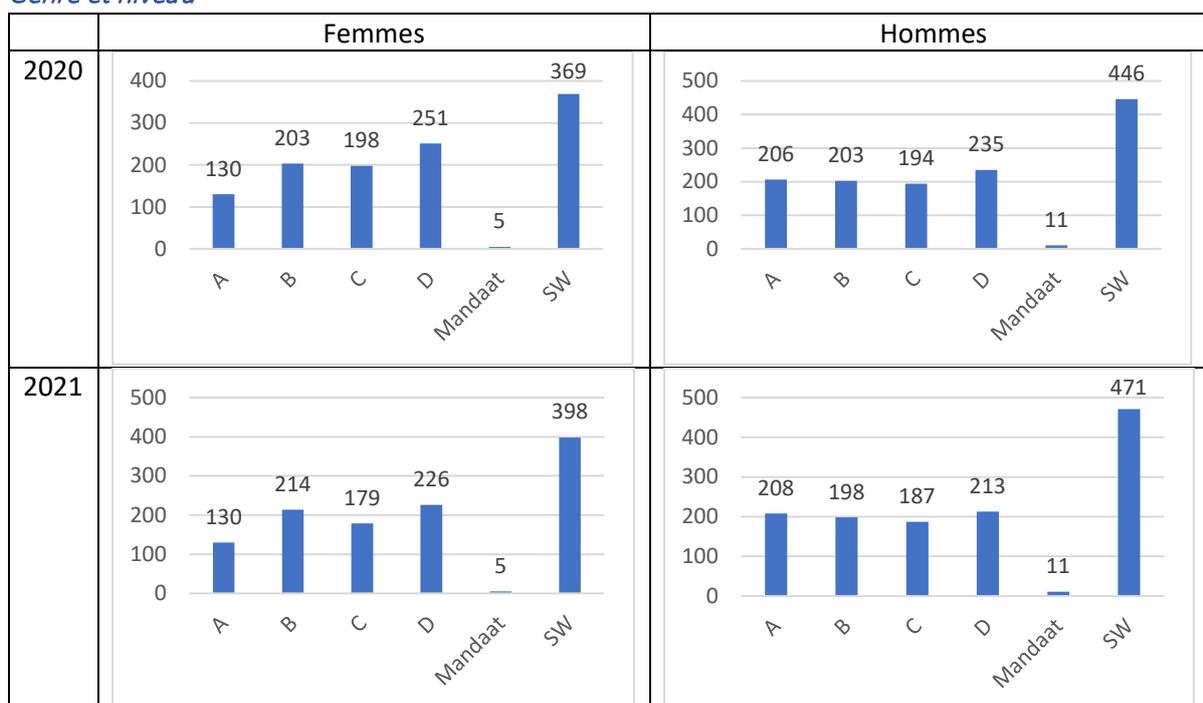
La pyramide des âges démontre un clair vieillissement de nos ressources humaines. Ceci entraîne un risque important dans la gestion des connaissances d'ici à 2030. Un renouvellement des équipes et, en particulier, du management intermédiaire sera l'une des clés de succès des différents chantiers de ce plan stratégique et des suivants.

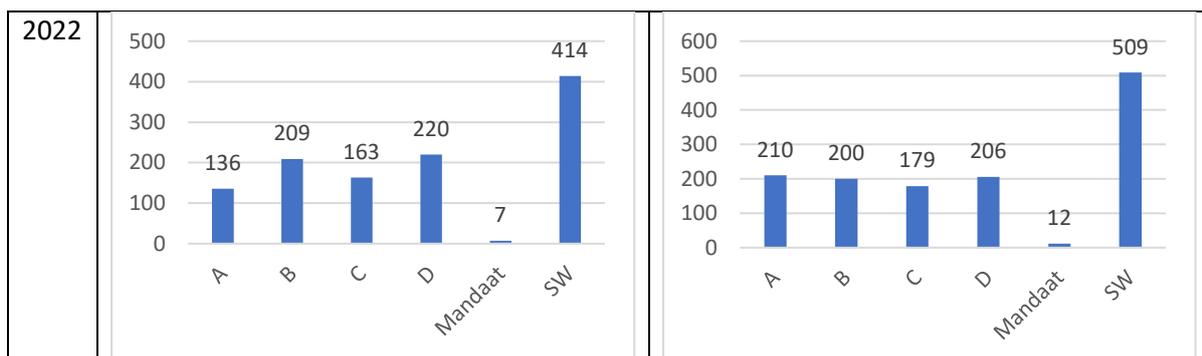
Personnel par niveau



Le département se caractérise par une présence importante d'universitaires. Les scientifique (« SW » dans le graphique) constituent le corps essentiel de nos ressources humaines pour mettre en œuvre la politique de recherche des ESF. Leur nombre grandit au cours des trois dernières années, ce qui est une donnée positive quant à la bonne santé et à la qualité de la recherche dans notre département. Le travail de nos chercheurs ne peut cependant se faire sans un encadrement de qualité. Si les niveaux A (master non-scientifique) et les niveaux B (bachelier) restent stables, il faut noter que les niveaux C et D diminuent fortement. On retrouve par exemple les gardiens du patrimoine (gardiens de musée) dans ce dernier niveau. Cette diminution, en partie provoqué par une difficulté accrue pour trouver ces profils sur le marché de l'emploi, est problématique pour conserver la plus large accessibilité de nos institutions au grand public.

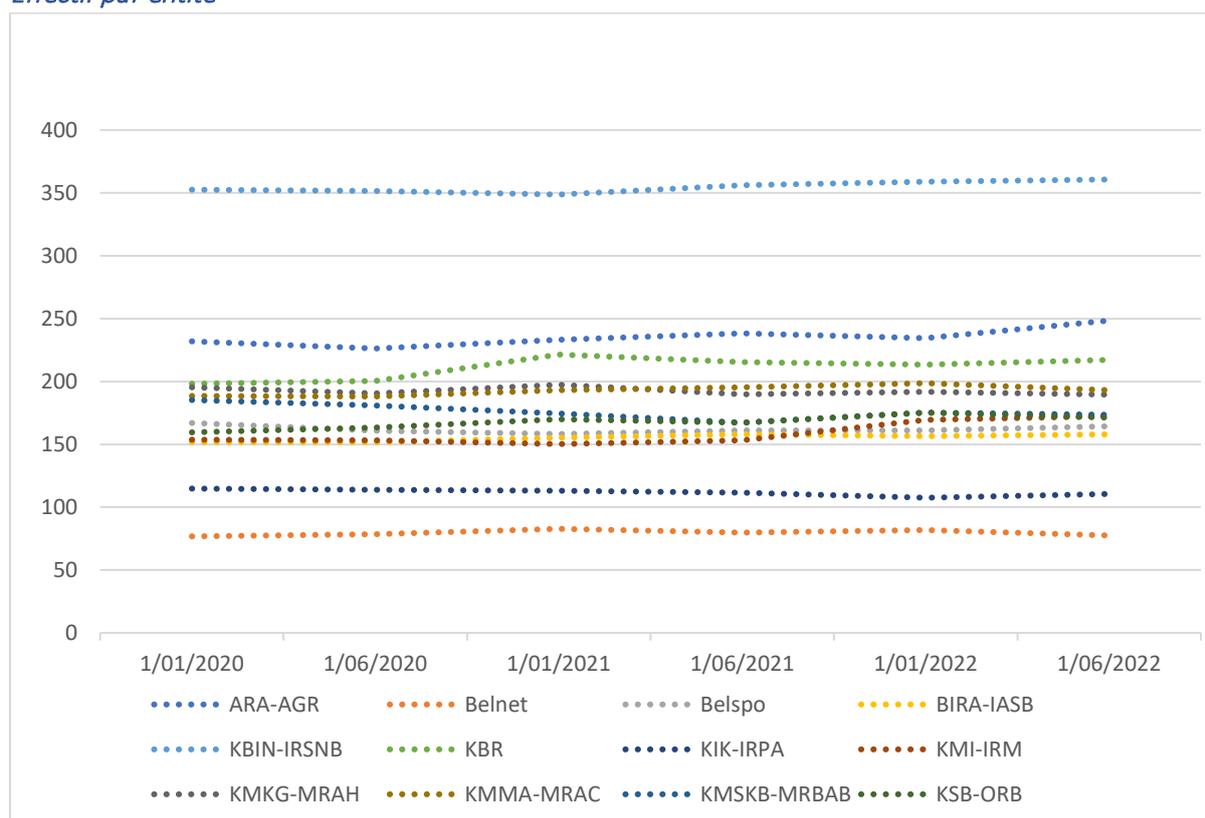
Genre et niveau





Il est intéressant de noter que le département compte encore aujourd'hui une majorité d'hommes, à contrario de la tendance observée dans la fonction publique fédérale dans son ensemble. Ainsi, 60% de nos chercheurs sont des hommes, reflétant en cela la difficulté d'accès à certaines carrières scientifiques aux femmes en Belgique. La proportion est encore plus marquée dans les niveaux A, fortement influencé par les profils IT de Belnet, très majoritairement masculins. Concernant les postes à mandat, on constate là aussi un déséquilibre en défaveur des femmes, déséquilibre qui pourrait être réduit par les nominations prévues fin 2022/début 2023 dans 7 des 10 ESF du SPP.

Effectif par entité



L'évolution des effectifs par entité (ici exprimée en équivalents temps plein – ETP) confirme la tendance générale observée pour l'ensemble du département. La population du SPP reste relativement stable sur les trois dernières années, avec des variations marginales d'une entité à l'autre.

Article 17 : Engagements mutuels

Le SPP Politique scientifique s'engage à mener à bien ses missions à l'égard de ses utilisateur·rice·s, des citoyen·ne·s et de ses différents stakeholders, de son Secrétaire d'État de tutelle et de ses partenaires, notamment en réalisant le plus grand nombre possible d'objectifs décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

Le SPP Politique scientifique mettra tout en œuvre pour créer des conditions favorables à la réalisation de la stratégie à long terme et de la stratégie pour la législature décrite dans le plan stratégique.

Le Secrétaire d'État de tutelle soutient pleinement la réalisation des objectifs décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

Le Secrétaire d'État de tutelle s'engage à se concerter structurellement avec le SPP Politique scientifique en vue de conclure et de mettre en œuvre des engagements mutuels dans un esprit de partenariat avec les principes de base suivants :

1. Une consultation proactive et des échanges d'informations proactifs ;
2. Un souci constant du maintien de l'équilibre entre les objectifs à atteindre et les ressources disponibles ;
3. Un suivi et une évaluation en commun des résultats obtenus, en tenant compte de l'impact de tout facteur d'influence

Les parties qui concluent le plan stratégique s'engagent en tant que véritables partenaires à respecter les principes de base pour la mise en œuvre du plan stratégique.

17.1 Concertation et échange d'informations

Conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 29 octobre 2001, modifié par l'arrêté royal du 4 avril 2014, le gouvernement fédéral, représenté par le Secrétaire d'État de tutelle, soumet à l'avis du comité de direction du SPP Politique scientifique tout avant-projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation à appliquer par le SPP Politique scientifique. Dans ce contexte, le Secrétaire d'État de tutelle s'engage à informer le SPP Politique scientifique des étapes légales pertinentes et de toute modification apportée en cours de procédure.

Le Secrétaire d'État de tutelle s'engage à établir des contacts avec le SPP Politique scientifique afin, d'une part, de prendre en compte les aspects techniques et la faisabilité en termes d'application des modifications légales et réglementaires envisagées et, d'autre part, de permettre au SPP Politique scientifique de préparer les modifications nécessaires dans un délai raisonnable et de consulter et d'impliquer les parties prenantes concernées dès le début du processus.

Après consultation du SPP Politique scientifique, le Secrétaire d'État de tutelle déterminera la date à laquelle les modifications ou les nouvelles mesures envisagées entreront en vigueur, en tenant compte, entre autres, du temps nécessaire pour procéder aux adaptations informatiques éventuelles et pour permettre une information correcte des parties concernées.

Dans ce cadre, le Secrétaire d'État de tutelle informera en temps utile le SPP Politique scientifique de toute demande d'information ou décision qui pourrait avoir un impact sur le fonctionnement ou l'exécution des missions du SPP. Il s'engage à communiquer dans les meilleurs délais les annonces budgétaires faites lors du conclave budgétaire, avec les explications nécessaires, ainsi que les questions et interrogations (questions parlementaires, questions des citoyen·ne·s ou des parties prenantes, questions des cellules stratégiques) auxquelles le SPP Politique scientifique doit apporter

une réponse. Le SPP Politique scientifique mettra tout en œuvre pour répondre dans les délais convenus avec l'autorité politique ou imposés par le Parlement.

Si l'une des parties prenantes ne peut pas respecter les engagements pris, ou ne peut les respecter qu'en partie, elle en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle pour convenir des mesures à prendre pour remédier à la situation ou la résoudre.

17.2 Equilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles

Le plan stratégique peut être modifié pendant sa période de validité. Chacune des parties concernées visées à l'article 1er du présent plan stratégique peut proposer un amendement, dont l'impact sera discuté.

Sur la base de cette proposition, le SPP Politique scientifique élaborera un projet de modification du plan stratégique de sorte que l'ensemble des titulaires d'une fonction de management ou d'une fonction d'encadrement aient été activement impliqués, au moins partiellement et au moins en ce qui concerne les éléments relatifs à leur poste et à leur domaine de responsabilité. Lorsque le SPP Politique scientifique propose lui-même une modification, celle-ci prend la forme d'un projet de modification.

Une modification du plan stratégique entrera en vigueur après avoir été signée par le Secrétaire d'État de tutelle. Après la signature, le SPP Politique scientifique publiera le contenu de la modification sur son site web.

Le SPP Politique scientifique mettra tout en œuvre pour mener à bien les nouvelles tâches qui lui seront confiées après la conclusion du plan stratégique. Toute nouvelle mission confiée au SPP Politique scientifique par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire donnera lieu à une modification du plan stratégique selon la procédure décrite ci-dessus.

Le Secrétaire d'État de tutelle veille à ce que le gouvernement fédéral informe le SPP Politique scientifique dans les meilleurs délais de son intention d'attribuer de nouvelles missions ou tâches au SPP Politique scientifique et à ce que le gouvernement fédéral associe le SPP Politique scientifique aux discussions sur la mise en œuvre effective de ces missions ou tâches. Après avoir été informé, le SPP Politique scientifique communiquera dans les meilleurs délais l'impact des décisions politiques relatives aux nouvelles tâches ou missions sur les missions existantes, leur mise en œuvre, la stratégie et le budget.

Si, malgré cette consultation, les décisions de confier de nouvelles tâches ou missions au SPP menacent la réalisation des tâches, objectifs et projets de ce plan stratégique et si aucune solution interne ne peut être trouvée au sein du SPP, le Secrétaire d'État de tutelle veillera à ce que le SPP Politique scientifique puisse adapter les objectifs de son plan stratégique.

Les changements significatifs apportés sur le plan opérationnel sont expliqués dans le rapport annuel au Secrétaire d'État de tutelle.

17.3 : Evaluation et suivi conjoint des résultats

Les parties prenantes qui concluent le plan stratégique s'engagent à suivre attentivement l'évolution de la mise en œuvre des stratégies pour la législature incluses dans le plan stratégique et dans les éventuelles modifications du plan stratégique, ainsi que la réalisation des objectifs opérationnels inclus dans le plan opérationnel pour l'année en question et les processus, projets, actions et/ou initiatives qui les mettent en œuvre.

Un rapport teste ces progrès. Ce rapport est établi au moins une fois par an par le Président du Comité de direction et est soumis au Secrétaire d'État de tutelle au plus tard le 15 mars de l'année civile suivant celle concernée par le rapport.

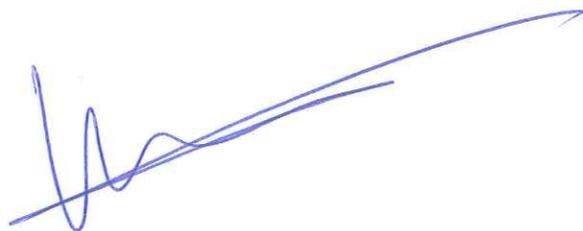
Le SPP Politique scientifique utilise des outils et tableaux de bord encore à développer pour suivre et rendre compte de la mise en œuvre du plan stratégique et des plans opérationnels qui le mettent en œuvre. Un rapport d'activité est établi sur une base semestrielle, que le Président du comité de direction transmet au Secrétaire d'État de tutelle par l'intermédiaire du directeur de la cellule stratégique, comme le prévoit l'arrêté royal du 7 novembre 2000 portant création et composition des organes communs à chaque service public fédéral. Les rapports d'avancement sont également discutés au sein du comité de direction. Le rapport d'examen annuel couvre les rapports d'avancement cumulés sur une base semestrielle.

Outre ce rapportage consolidé et le suivi via le comité de direction, des réunions de suivi régulières sont organisées avec la cellule stratégique du Secrétaire d'État de tutelle en ce qui concerne les objectifs, processus, projets, actions et/ou initiatives qui relèvent de leurs compétences.

Dans le cadre du processus d'évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan stratégique et des plans opérationnels, le Secrétaire d'État de tutelle tient compte de l'impact des mesures décidées ou introduites après la signature du plan stratégique qui ont entraîné une augmentation pertinente et mesurable des missions du SPP Politique scientifique, ou de leur complexité, ou de certaines dépenses, pour autant que le SPP Politique scientifique ait communiqué cet impact en temps utile. Il s'agit notamment des modifications provisoires des objectifs et du budget, de la mesure dans laquelle les actions prévues dans les plans de personnel ont pu être réalisées, de la mesure dans laquelle la coopération des partenaires a pu être obtenue, etc.

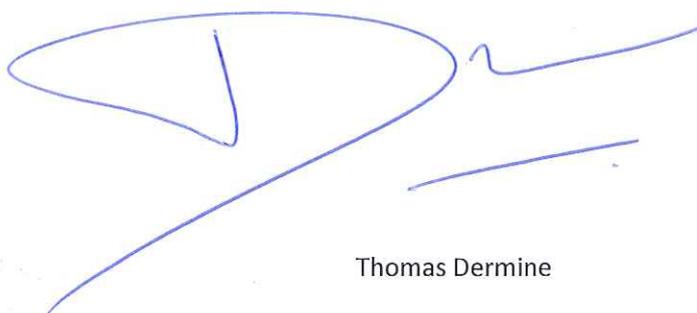
Signatures

**Le Président du Comité de direction,
De Voorzitter van het Directiecomité,**



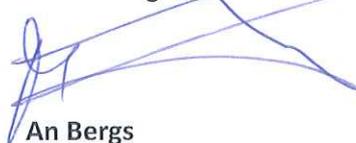
Arnaud Vajda

**Le Secrétaire d'État à la Politique scientifique,
Het Staatsecretaris bevoegd met
Wetenschapsbeleid,**



Thomas Dermine

Frank Monteny
Directeur général Recherche & Spatial



An Bergs
Directrice du SE Personnel & Organisation



Pierre Bruyère
Directeur du SE ICT



Karel Velle
Directeur général des Archives générales du Royaume



Guido Gryseels
Directeur général du Musée royal d'Afrique centrale



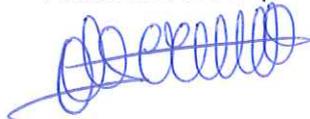
Martine De Mazière
Directrice générale a.i. de l'Institut royal d'Aéronomie spatiale de Belgique



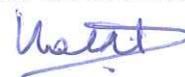
Michel Draguet
Directeur général des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique



Hilde Declercq
Directrice générale a.i. de l'Institut royal du Patrimoine artistique



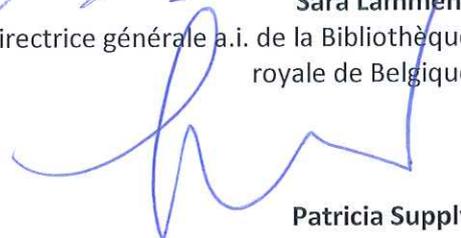
Dirk Haex
Directeur a.i. de Belnet



Alain Heynen
Directeur a.i. du SE Budget & Contrôle de gestion



Sara Lammens
Directrice générale a.i. de la Bibliothèque royale de Belgique



Patricia Supply
Directrice générale a.i. de l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique



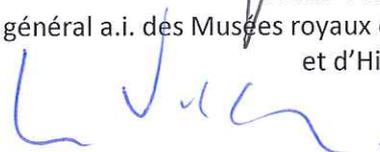
Ronald Van der Linden
Directeur général de l'Observatoire royal de Belgique



Daniel Gellens
Directeur général a.i. de l'Institut royal météorologique



Bruno Verbergt
Directeur général a.i. des Musées royaux d'Arts et d'Histoire



Contents

Avant-propos du Secrétaire d'État chargé de la Politique scientifique	2
Avant-propos du Président du Comité de direction	3
Introduction	5
Article 1 : Portée du plan stratégique	5
Article 2 : Cadre du plan stratégique	5
Article 3 : Concrétisation du plan stratégique	5
Article 4 : Cascade des objectifs et évaluation	6
Stratégie à long terme	7
Article 5 : Mission et tâches	7
Article 6 : Vision	9
Article 7 : Valeurs	9
Article 8 : Analyse des parties prenantes	10
Article 9 : Analyse contextuelle	12
9.1. Analyse PESTEL	12
9.2. Analyse SWOT	15
Stratégie pour la législature	17
Article 10 : Mise en œuvre de l'exposé d'orientation politique	17
Article 11 : Mise en œuvre des missions principales	20
Article 12 : Gestion interne	22
Article 13 : Objectifs stratégiques & chantiers	23
13.1 Stratégie de recherche	24
13.2 Stratégie open data/open science	26
13.3 Politique de gestion de la collection fédérale	26
13.4 Politique des publics	28
13.5 Gouvernance & structure	29
13.6 Processus, ressources et environnement	31
Article 14 : Participation à la politique transversale	33
14.1 Déclaration générale	33
14.2 Plan d'action fédéral	34
14.3 RH : bien-être	34
14.4 RH : dans l'administration	34
14.5 RH : Planification stratégique du personnel	35
14.6 Diversité & personnes avec un handicap	35
14.7 Egalité des sexes	35
14.8 Lutte contre le harcèlement	36

14.9 Octroi de droits et mesures favorables	36
14.10 Transition numérique	36
14.11 Cybersecurity	36
14.12 Accessibilité digitale	37
14.13 Accessibilité continue	37
14.14 Partenariat/collaboration internationale	37
14.15 Gestion du budget	37
14.16 Communication	38
14.17 Une meilleure réglementation	38
14.18 Maîtrise de l'organisation	38
14.19 Développement durable	38
Article 15 : Plan de communication	39
Article 16 : Schéma des moyens	39
Cadre financier	40
Personnel	44
Article 17 : Engagements mutuels	48
17.1 Concertation et échange d'informations	48
17.2 Equilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles	49
17.3 : Evaluation et suivi conjoint des résultats	49
Signatures	51