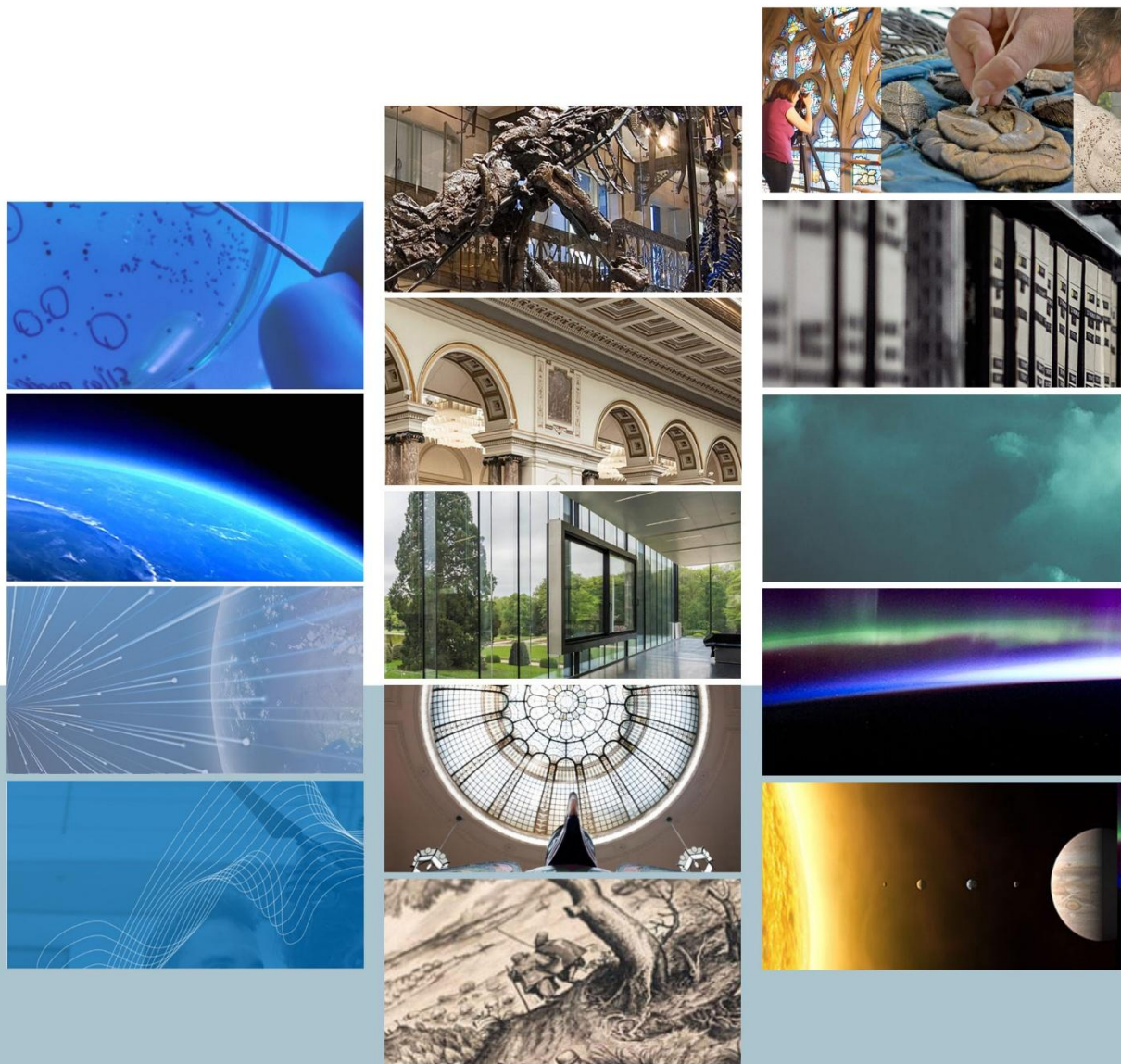




SPP Politique scientifique

2026-2029

PLAN STRATÉGIQUE

Plan stratégique 2026 – 2029

SPP Politique scientifique

Table de matières

<i>Avant-propos de la ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée de la Politique scientifique</i>	4
<i>Avant-propos du président du comité de direction du SPP Politique scientifique</i>	6
Introduction	8
Article 1 Cadre et portée du plan stratégique	8
Article 2 Concrétisation du plan stratégique	9
Article 3 Cascade des objectifs et évaluation	9
Le département et son contexte	10
Article 4 Mission et attributions	10
Article 5 Vision	12
Article 6 Valeurs	13
Article 7 Analyse des parties prenantes	13
Article 8 Analyse contextuelle	16
8.1 Analyse PESTEL	17
8.2 Analyse SWOT	20
8.3 Remarques sur l'analyse contextuelle	21
Stratégie pour la législature	23
Article 9 Mise en œuvre de l'exposé d'orientation politique	23
9.1 Contenu de l'exposé dédié à la Politique scientifique	23
9.2 Les notes de politique générale	24
9.3 Autres mesures du gouvernement à mettre en œuvre	28
Article 10 Mise en œuvre des missions principales	28
Article 11 Objectifs stratégiques & chantiers	30
11.1 Contenu des objectifs stratégiques	32
11.2 Autres lignes stratégiques spécifiques à chaque organisation	52
11.3 Le développement durable dans les objectifs stratégiques	60
Article 12 Participation à la politique transversale	62
Article 13 Gestion interne	62
Article 14 Plan de communication	63

Article 15 Schéma des moyens	64
15.1 Cadre financier.....	64
15.2 Personnel.....	69
Article 16 Engagements mutuels	72
16.1 Concertation et échange d'informations.....	72
16.2 Modifications du plan stratégique	73
16.3 Evaluation et suivi conjoint des résultats	73
Table des illustrations.....	75
Liste d'acronymes	76
Signatures	77



Avant-propos de la ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée de la Politique scientifique

Nous vivons une époque où les repères scientifiques sont fragilisés et où l'accès à une information fiable devient un enjeu démocratique majeur. Face à ce constat, je fais un choix clair : défendre activement la science, la culture et la connaissance comme piliers de notre société et de notre avenir. Ce choix s'inscrit pleinement dans le cadre des missions fédérales en matière de recherche, de patrimoine et de soutien à la décision publique, en articulation avec les autres niveaux de pouvoir.

Le plan stratégique que je présente constitue une feuille de route concrète. Il vise à moderniser en profondeur notre Politique scientifique et à renforcer la capacité de l'État à répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Ma priorité est de donner un nouvel élan à cette politique, en la rendant plus agile, attractive et pleinement engagée dans sa transformation numérique. Cette modernisation concerne les outils administratifs, les infrastructures de recherche, la gestion des données et la valorisation des collections patrimoniales fédérales. Elle passe par la numérisation des services et du patrimoine, le renforcement de la cybersécurité et une politique ambitieuse des données : ouvrir celles-ci lorsque c'est possible, les protéger lorsque c'est nécessaire, et les utiliser pour innover et renforcer la confiance des citoyens dans l'action publique.

Ce plan met également en avant une priorité stratégique : le spatial. Ce secteur est un moteur essentiel de notre écosystème industriel, scientifique et d'innovation. Il soutient l'emploi, stimule la recherche et renforce notre position en Europe. Investir dans le spatial, c'est investir dans la souveraineté, la compétitivité et l'avenir de la Belgique.

Je souhaite aussi renforcer les liens avec le monde de la recherche, en Belgique et à l'international, pour encourager les collaborations et mieux connecter la science à la société. Les établissements scientifiques fédéraux jouent un rôle central dans cette dynamique, en tant qu'acteurs de référence au service de la société.

Les établissements à vocation patrimoniale occupent une place particulière dans cette démarche. Ils conservent des collections d'une richesse exceptionnelle, qui constituent notre mémoire collective et une ressource scientifique de premier plan. Leur rôle dépasse la conservation : il englobe la production et la transmission des connaissances. Dans un contexte d'évolution des attentes sociétales, je souhaite renforcer leur capacité à assumer pleinement

ces missions, en soutenant leur modernisation et leur inscription dans des réseaux scientifiques et culturels internationaux.

Le patrimoine scientifique et culturel fédéral est au cœur de cette vision. Je m'engage à le préserver et à le rendre accessible à toutes et tous. La science et la culture ne sont pas seulement des moteurs d'innovation : elles sont aussi des vecteurs de cohésion sociale, de bien-être et de participation citoyenne.

Ce plan stratégique est un engagement clair : préparer l'avenir avec ambition, renforcer notre excellence scientifique et faire de la connaissance un bien commun, au service de l'ensemble de la société et de l'action publique.

Vanessa Matz

Avant-propos du président du comité de direction du SPP Politique scientifique



Ce nouveau plan stratégique de la Politique scientifique innove autant qu'il s'inscrit dans la continuité des priorités établies lors de sa précédente itération : malgré un contexte géostratégique complexe et un cadre budgétaire rigoriste, les grands axes de la recherche fédérale évoluent tout en restant essentiels. Plus que jamais, la politique spatiale, assumant désormais davantage les finalités « dual use » de ses ambitions, est une pierre angulaire du développement scientifique et économique de notre pays, participant en cela à la construction d'une plus grande résilience européenne aux dépendances internationales. Cette législature verra également le départ vers l'espace d'un troisième astronaute de nationalité belge, porte-parole presque naturel de la recherche et de son impact dans la vie quotidienne, qui a notre soutien.

La priorité identifiée aux données (*data*), à leur gestion et à leur utilisation est l'une des autres lignes de force de ce plan. Le partage de ces données à titre gratuit dans l'espace belge, européen et international de la recherche place nos producteurs de données au sein d'un écosystème destiné à prendre encore davantage d'ampleur dans les années à venir. Des projets comme FAIR-HD (le successeur des initiatives FedOSC et DIGIT) sont là pour assurer cette transition. Pour faciliter cette utilisation, le département investit également dans l'intelligence artificielle, avec la création, soutenue par l'UE, d'une « AI Antenna » destinée à donner accès au personnel scientifique et aux agents de l'innovation à du temps de calcul public pour développer de nouvelles applications et services facilités par l'I.A. Sans oublier le soutien technique continu fourni par Belnet dans ce cadre, en assurant le réseau public de la recherche en Belgique.

Dans une période où les grandes démocraties sont en crise, où la vérité scientifique est systématiquement remise en cause par des desseins politico-économiques divergents, où une certaine forme d'obscurantisme refait surface dans la doxa dominante influencée par les médias sociaux, il est important de revenir à des fondamentaux qui structurent nos sociétés : la recherche du vrai, la volonté de comprendre, l'ouverture à l'autre, que cela se fasse à travers la recherche fondamentale ou l'accès large à la culture, à l'art, au patrimoine et à l'histoire de notre société.

C'est là que les missions de la politique scientifique, mises en œuvre notamment dans les dix établissements scientifiques qui la composent partiellement, sont plus que jamais pertinentes pour nourrir la décision politique et s'assurer que, collectivement, en tant que société, nous

puissions avoir un débat éclairé, intelligent et intelligible, sur les grandes questions de notre temps. Il est particulièrement important, dans cette optique, de se réjouir du fait que de nouvelles grandes infrastructures de recherche, à l'instar du Télescope Einstein, entraînent une large adhésion quant à leur création future.

Administrativement parlant, ce deuxième plan sera probablement le dernier pour le service public fédéral de programmation de la Politique scientifique en tant qu'administration à part entière. Le gouvernement a en effet décidé, pour des raisons d'efficacité, de lisibilité et de dynamisation des institutions, de restructurer le département en intégrant ses compétences dans d'autres administrations et en donnant une autonomie accrue aux dix établissements scientifiques fédéraux.

Si ces choix doivent encore à l'heure actuelle être confirmés politiquement, le mouvement n'en demeure pas moins lancé et le temps du changement pour le SPP Politique scientifique est aujourd'hui arrivé. La politique scientifique se transformera en effet, mais ce sera pour mieux assurer les missions essentielles qui la composent demain. Longue vie à la Politique scientifique !

Arnaud Vajda

Introduction

Article 1 Cadre et portée du plan stratégique

Le présent plan stratégique contient les engagements pris par le Service public fédéral de programmation Politique scientifique (SPP Politique scientifique), représenté par le président du comité de direction, Arnaud Vajda, et le gouvernement fédéral, représenté par la ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée de la Politique scientifique, Vanessa Matz, pour la période allant de la date de sa signature à la fin de la législature en cours.

L'élaboration des plans stratégiques s'inscrit dans le 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 et vise à accroître la responsabilisation et l'autonomie des dirigeants dans la gestion des services publics.

Ce plan 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'AR 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. Il est le fruit de diverses discussions au sein du comité de direction et a été préparé de manière à impliquer activement les titulaires d'une fonction de management ou d'une fonction d'encadrement.

Sont rassemblés dans ce plan les engagements transversaux de l'ensemble du département de la Politique scientifique, en ce compris les onze services de l'état à comptabilité autonome qu'il héberge en son sein. Il s'agit des dix établissements scientifiques fédéraux (ESF) qui ressortent de sa compétence et de Belnet. Les priorités communes ici listées couvrent en effet davantage des principes de gouvernance, de programmes de recherche, de gestion du patrimoine et de valorisation des activités clés du département qui s'appliquent quelle que soit l'entité concernée. Ceci ne remet pas en cause l'autonomie scientifique dans le respect des cadres de gouvernance et de gestion applicables au niveau fédéral. Les établissements scientifiques fédéraux conservent une autonomie scientifique essentielle, garantissant la qualité, la crédibilité et l'indépendance de leurs travaux.

Par ailleurs, les ESF prévoient la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions stratégiques propres qui s'inscriront dans un cadre stratégique commun, tout en respectant leurs spécificités scientifiques dégagées dans le présent plan. Les listes de ces actions sont reprises dans ce plan et seront intégrées dans les divers plans opérationnels du SPP Politique scientifique adoptés chaque année pendant la législature en cours.

Dans le cadre des évolutions institutionnelles en cours, le présent plan pourra être adapté afin d'assurer la continuité des missions de la Politique scientifique fédérale. Les lignes de force de ce plan pourront néanmoins être intégrées dans le plan stratégique du département d'accueil. Bien entendu, le plan peut toujours être modifié au cours de sa durée par les parties impliquées dans sa négociation et approbation pour, par exemple, prendre en compte de décisions politiques inconnues au moment de sa rédaction (voir aussi article 8.3 plus loin).

Article 2 Concrétisation du plan stratégique

L'exécution des stratégies et des objectifs contenus dans le plan stratégique (ainsi que dans toute éventuelle modification de ce plan) et l'exécution des priorités définies dans les Notes de politique générale de 2025 et de 2026 de la ministre ayant la compétence de la politique scientifique, se concrétisent chaque année dans un plan opérationnel. Un tel 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 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 ESF et à Belnet.

Chaque plan opérationnel entre en vigueur le 1^{er} janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte et prend fin le 31 décembre de la même année civile. Comme pour le plan stratégique, le SPP Politique scientifique peut réviser son plan opérationnel à tout moment. En cas de modifications importantes celles-ci seront expliquées dans le rapport d'avancement soumis à la Ministre, comme défini dans l'article 11bis, §9 et §10 de l'AR du 21 décembre 2021.

Les ESF adopteront annuellement leurs propres actions opérationnelles, qui s'inscriront dans le cadre de ce plan stratégique et dans le plan opérationnel global du SPP Politique scientifique.

Article 3 Cascade des objectifs et évaluation

Comme indiqué en haut, le plan stratégique est le point de départ des plans opérationnels annuels. Les objectifs et sous-objectifs du plan stratégique sont déclinés en projets et en actions, formant ainsi les plans opérationnels. Ces plans opérationnels ont pour but la réalisation des objectifs stratégiques décrits dans le plan stratégique. Ils forment le socle pour la fixation des objectifs, tant collectifs qu'individuels, dans le cadre des cycles d'évaluation du personnel du SPP Politique scientifique dans son ensemble.

Quant au plan stratégique, il forme aussi la base pour l'évaluation des mandataires du SPP Politique scientifique, en ce compris les mandataires des ESF et de Belnet.

Le département et son contexte

Article 4 Mission et attributions

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 de développer et veiller à la correcte exécution de programmes et d'actions de recherche visant à la mise en œuvre de la politique scientifique fédérale.
- **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 commanditaires et de valoriser ceux-ci.
- **Mise en œuvre des moyens scientifiques et techniques** : afin de réaliser les axes et actions identifiés précédemment, le SPP Politique scientifique mobilise ses propres moyens (ESF, Belnet, institutions et organisations bénéficiant d'une dotation, 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 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), 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 missions 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 (ESA) 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'informations scientifique et Technique (SIST). Une grande partie des missions du SIST a été reprise par la direction *Monitoring and Evaluation of Research and Innovation* (MERI) de la DG Recherche et Spatial. Par ailleurs, cette gestion étant en particulier nécessaire à la réception de moyens issus de projets européens, elle a entre-temps été remplacée par la gestion d'un fonds pour des projets soutenus par un financement européen ;
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/o 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-ARA](#)] : 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](#)
- 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 5 Vision

En tant qu'administration fédérale en charge de la recherche et de l'innovation, le SPP Politique scientifique aspire à devenir le partenaire incontournable d'une prise de décision éclairée par la science. À travers ses actions, dont celles de soutien à l'excellence dans la recherche, le SPP renforcera la connexion entre savoir et décision publique, permettant à la Belgique de se profiler comme un modèle dans cette approche au sein de l'Union européenne et au-delà.

En tant que responsable de la politique spatiale belge, le SPP s'appuiera sur des programmes innovants et des collaborations internationales pour mobiliser les expertises scientifiques, technologiques et industrielles présentes en Belgique. En associant les secteurs public et privé, il portera des projets ambitieux, affirmant son rôle clé dans les défis géostratégiques et économiques liés à l'espace, essentiels pour l'avenir de l'Europe.

Les établissements scientifiques fédéraux et Belnet jouent un rôle dans cette vision. Au-delà de leurs missions légales, ils se concentreront sur des projets à haute valeur ajoutée, sur l'augmentation de leur visibilité auprès du public en général et sur la concertation avec la ministre de tutelle visant à déterminer un statut et une gouvernance leur permettant d'améliorer leur agilité et efficacité de gestion dans le respect des règles budgétaires.

Enfin, le SPP se veut un employeur attractif et durable, capable de rassembler et de valoriser les meilleurs talents dans ses différents métiers et domaines d'expertise.

L'intégration prévue du SPP dans un ou dans divers départements fédéraux dans le moyen terme, le regroupement annoncé des 10 ESF en deux services administratifs et le transfert de Belnet vers le SPF Stratégie et Appui (BOSA) ne devront pas modifier profondément ces ambitions ; le ou les SPF(s) d'accueil pourra/pourront s'en approprier et intégrer ces éléments dans sa/leur propre vision.

Article 6 Valeurs

Tout d'abord, les valeurs du fédéral s'appliquent au département. Ces valeurs sont : le respect, la confiance, le professionnalisme, l'intérêt général et la responsabilité sociétale¹. Ces valeurs, que le SPP Politique scientifique a intégré comme siennes à l'instar d'autres administrations fédérales, sont cependant complétées par des valeurs propres décidées par son personnel.

En 2024, et comme le prévoyait le plan stratégique précédant, le SPP Politique scientifique a procédé au choix de nouvelles valeurs. Pour cela un « trajet valeurs » a été conçu et mis en place. Son but : identifier les valeurs-clé communes à toutes les entités qui intègrent le SPP Politique scientifique (et cela en complément des valeurs retenues pour l'administration fédérale), ainsi que les comportements qui seraient en ligne avec ces valeurs et qui permettraient alors de les « faire vivre » au sein du SPP. Ce trajet, désigné *Via Essentia*, a été structuré en trois phases sur plusieurs années, dont la première phase (la fixation des valeurs) a été conclue en 2024. C'est ainsi que, après une première sélection de 12 valeurs par le comité de direction, suivie d'une enquête à l'attention de tout le personnel², quatre valeurs-clé ont été retenues pour le SPP Politique scientifique. Ces valeurs sont :

- Responsabilité sociétale ;
- Intégrité ;
- Respect ;
- Transparence et clarté.

Un mot d'explication s'impose : si, à première vue, deux de ces valeurs semblent être une répétition des valeurs déjà fixées pour l'administration fédérale, les résultats de l'enquête sur les valeurs menée en septembre 2024 auprès du personnel de tout le département montrent que leur interprétation de « responsabilité sociétale » et de « respect » diffère de celle fournie sur le site du SPF Stratégie et Appui. C'est ainsi que pour la phase 2 de *Via Essentia* un travail de définition de chacune des valeurs auprès du personnel a été prévu, accompagné de l'identification des comportements attendus de tous et de toutes pour refléter l'adhésion à ces valeurs. Quant à la phase 3 du trajet, elle a été conçue comme une étape dédiée à des actions pour « faire vivre » les valeurs au sein du département, dont la mise en œuvre d'un programme de développement de compétences, nécessaires au développement des comportements souhaités.

Avec un tel trajet, le comité de direction vise à que chacune des quatre valeurs retenues soit traduite dans l'ensemble de nos métiers, qu'il s'agisse des activités de support, des activités liées à la gestion stratégique du SPP Politique scientifique ou encore de nos activités scientifiques et éducatives.

Article 7 Analyse des parties prenantes

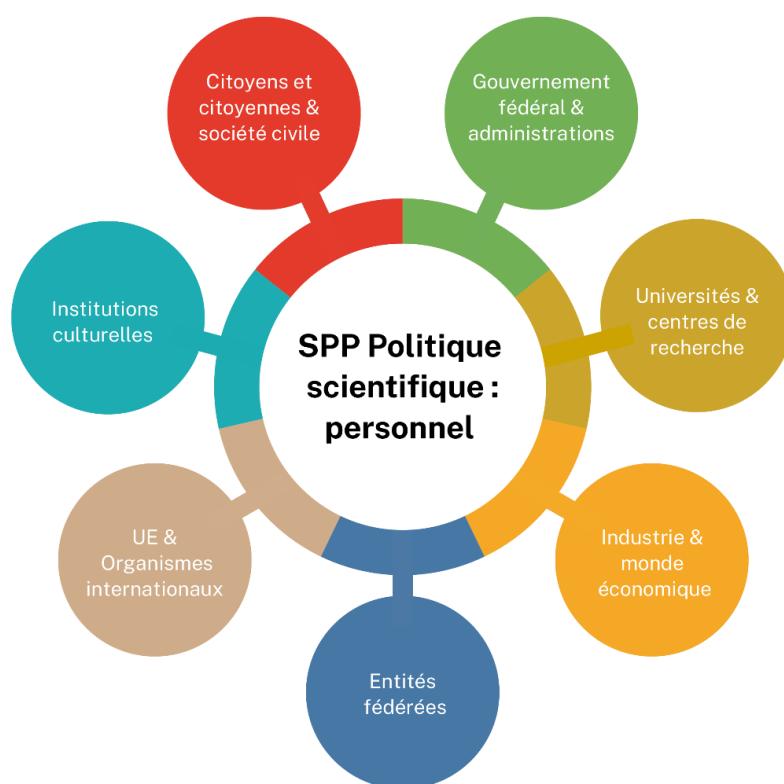
Le SPP Politique scientifique, à travers les différentes entités qui le composent, collabore, échange de l'information et offre des services à de très nombreux acteurs et actrices de la

¹ Pour plus d'informations, voir : <https://bosa.belgium.be/fr/themes/soutien-strategique/culture-delorganisation/cadre-de-valeurs-federales>

² L'enquête s'est déroulée du 10 septembre au 3 octobre et a eu un taux de participation globale de 39,4%.

société en Belgique et aussi au-delà des frontières. N'oublions pas que la science est par nature une activité transnationale, collaborative et collective.

Figure 1: parties prenantes du SPP



Citoyens et citoyennes et société civile : tous les jours, de nombreuses personnes, en ce compris de nombreux écoliers et écolières, visitent nos institutions dans le but de découvrir les richesses du patrimoine fédéral. Certaines sont aussi impliquées dans nos initiatives de science citoyenne (*citizen science*) et sont l'objet de nos campagnes de sensibilisation et de communication sur la science 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 auprès de nos établissements des informations et données scientifiques factuelles et fiables par rapport à des études ou des situations particulières qui les concernent. Nos collaborateurs sont d'ailleurs disponibles pour répondre à chaque question des citoyens et citoyennes dans diverses thématiques d'expertise scientifique, pour les informer des dangers des risques naturels, lever certaines inquiétudes ou simplement répondre à leur curiosité scientifique. Pour atteindre ceci, nous travaillons régulièrement avec des organisations issues de la société civile.

Gouvernement fédéral et administrations fédérales : 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. Pour cela, nous disposons notamment de la Commission interministérielle fédérale de la Politique scientifique (CIPS) qui coordonne la préparation et l'exécution des décisions gouvernementales en matière de la politique scientifique fédérale exigeant l'action concertée de deux ou plusieurs départements. Le SPP travaille 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 au niveau de la gestion de l'information et de l'archivage ou les institutions du plateau d'Uccle et l'IRPA qui apportent un soutien au Centre de crise National (NCCN) dans le cadre d'événements liés à des risques naturels. Par ailleurs, Belnet est le partenaire IT de l'administration fédérale offrant l'infrastructure cruciale pour les services digitaux aux citoyens en tant que fournisseur de connectivité centrale (FEDMAN) et décentralisée (FEDWAN). Ainsi, Belnet garantit une utilisation efficace des moyens financiers restreints en maximisant les synergies et économies d'échelle.

Universités et centres de recherche : les partenaires naturels du SPP, à travers des programmes de recherche comme « Science for Policy » (S4Policy)³ ou Drogues⁴, 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 collaborent quotidiennement avec nos ESF et bénéficient de nos financements et services, dont ceux de Belnet. Comme représentant légale (en tant que NREN - Réseau Nationale de Recherche et de l'Education) Belnet fournit un réseau de connectivité très performant, en ce compris des services spécifiques à la recherche. Le réseau de Belnet est également la porte d'entrée vers d'autres réseaux de recherche mondiaux et forme ainsi le moteur pour une collaboration (inter-)nationale en ce qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche.

Industrie et monde économique : à travers les programmes de recherche financés par le SPP, les retombées économiques positives sur la recherche et le développement (R&D) dans l'industrie et les entreprises belges (en particulier dans le secteur spatial) font de ces secteurs des utilisateurs/clients et des partenaires privilégiés de notre administration. Nos missions contribuent à un monde économique entreprenant et innovant dans des domaines de pointe technologique et scientifique. Le mécanisme d'incitant fiscal 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, aussi bien au niveau politique (cas de la Conférence Interministérielle de la Politique Scientifique, ou CIMPS, qui rassemble tous les membres des gouvernements fédéral, communautaires et régionaux avec des compétences dans le domaine de la politique scientifique) qu'au niveau administratif (cas des Commissions de coopération internationale et fédérale CIS et CFS et de tous les groupes de concertations qui en découlent). Dans le cadre des risques naturels, par exemple, notre expertise est également mise à disposition des régions dans les matières pour lesquelles elles sont compétentes.

Institutions culturelles : en tant qu'institution qui gère des collections artistiques et historiques d'un niveau mondial et qui les expose via les activités muséales des ESF, la Politique

³ Le programme « Science for Policy » (S4Policy) a comme objectif de réaliser des recherches multithématiques sur les questions sociétales qui figurent parmi les priorités des SPF et du gouvernement fédéral.

⁴ Le Programme fédéral de Recherches Drogues (Programme Drogues) finance des projets de recherche qui touchent ainsi aussi bien les aspects santé que les aspects de lutte contre la criminalité. Le scope des recherches est celui de la Politique belge et aborde aussi bien les drogues illégales que le tabac, l'alcool et les médicaments psychoactives.

scientifique fédérale est entourée de partenaires du secteur culturel avec lesquels elle noue des collaborations depuis plusieurs années. La liste de ces institutions comprend des organisations en Belgique et ailleurs, telles que des bibliothèques, archives, maisons d'édition, musées, fondations...

Union européenne et organisations internationales et intergouvernementales : le SPP politique scientifique est un partenaire de diverses composantes de l'UE (la Commission européenne, le Conseil de l'UE, mais également des organes administratifs tels que l'ERAC - *European Research Area and Innovation Committee*) et de très nombreuses entités internationales (ESA, EUMETSAT⁵, l'Organisation météorologique mondiale, le GIEC⁶, associations professionnelles internationales, organisations intergouvernementales, musées étrangers, etc.)

La diversité des missions confiées au SPP Politique scientifique fait que la liste de nos parties prenantes ne peut être que très variée : elle va des syndicats (avec lesquels nous nous entretenons en tant que gestionnaire d'une masse importante de personnel) aux écoles (il ne faut pas oublier qu'aussi bien via les services éducatifs des ESF que via le service d'Inspection linguistique dans l'enseignement, la Politique scientifique entretient des relations importantes et fréquentes avec les écoles, en particulier celles situées dans la Région de Bruxelles Capitale), en passant par les hôpitaux (auxquels Belnet offre un réseau de très haut débit et des services performants et sécurisés).

Enfin, dernier point, mais pas le moindre, notre personnel ! C'est à travers les liens et les collaborations qui se tissent entre les équipes de l'administration centrale (Belspo), des ESF, de Belnet et des organisations satellites de la politique scientifique, qu'il est possible de mettre en œuvre nos missions principales.

Article 8 Analyse contextuelle

Une analyse du contexte permet de faire un premier diagnostic de la situation de l'organisation, de tenir compte de son environnement, de facteurs externes et internes, en identifiant les tendances, les transitions et les événements susceptibles d'avoir un impact sur notre fonctionnement pendant la législature. Pour cela, deux analyses ont été menées : une analyse PESTEL et une analyse SWOT.

Cet exercice a, bien entendu, des limites dont la subjectivité (les résultats dépendent des perceptions des individus qui font l'analyse) et son caractère « statique » (on capture une situation à un instant donné).

Ces deux analyses ont été réalisées à la fin de 2024 et ont été revues et ajustées postérieurement, au début de 2025 et à l'été de la même année.

⁵ EUMETSAT est l'organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques. La Belgique est membre fondateur d'EUMETSAT.

⁶ GIEC est le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évaluation du climat (en anglais IPCC) des Nations Unies qui produit des rapports de référence sur l'impact du changements climatique, les risques de ce changement et les stratégies d'adaptation.

8.1 Analyse PESTEL

Facteurs politiques

- **Politique européenne** : modification des priorités (le focus est passé du Pacte vert – *Green Deal* - à la politique de Défense commune et à des sujets tels que l'autonomie stratégique de l'UE) ; rapports Draghi (sur l'avenir de la compétitivité de l'UE basé sur l'écart d'innovation, la décarbonation et la compétitivité et l'industrie de la défense), Letta (sur le marché unique) et Niinistö (sur la résilience de l'UE) ; importance croissante des politiques de migration, etc.
- **Politiques à l'échelle mondiale, mais aussi renationalisation des agendas internationaux** : si des engagements internationaux tels que les *Sustainable Development Goals* des Nations unies ou les *Cultural Conventions and Programs* de l'UNESCO servent encore de référence à beaucoup de pays et (ensemble avec la mondialisation et la crise climatique) renforcent l'appel à une plus grande mise en équilibre entre Nord et Sud, on constate une renationalisation d'agendas précédemment internationaux (ex. sur la migration ou à propos du terrorisme) et la perte de terrain de la gouvernance multilatérale.
- **Remilitarisation** : focus (au niveau national et international) sur le renforcement des moyens de la Défense, en prévision des crises et guerres actuelles et futures.
- **Nouveau gouvernement fédéral** : tendance à réduire la voilure au niveau fédéral et le rôle du secteur privé ; nouvelle orientation pour le département.
- **Contrat social sous tension** : évolution des attentes citoyennes vis-à-vis des institutions publiques et renforcement des exigences en matière de transparence et de participation. Fracture sociétale, accentuée par les dérives des médias sociaux et par un sentiment d'impunité face à des comportements et des mots qui étaient jusqu'à présent généralement condamnés.
- **Guerres** en Ukraine, au Moyen-Orient, **déstabilisations** internationales : impact sur le positionnement de l'Europe sur le plan géostratégique mondial et en termes de recherche, développement et innovation, de culture ou encore de construction de l'identité européenne. Cela influence nos coopérations avec d'autres pays (ex. avec la Chine).
- **Revendications régionales et communautaires** : les différentes entités fédérées ont leurs propres compétences en matière de recherche, de science, d'éducation et de culture. Elles peuvent se compléter harmonieusement mais peuvent aussi nécessiter une coordination renforcée afin de garantir la complémentarité entre les différents niveaux de pouvoir en matière de recherche et de politique scientifique.

Facteurs économiques

- **Situation économique européenne difficile** : l'augmentation du prix de l'énergie met en péril la santé financière des ESF dont le parc immobilier est vieillissant et peu performant énergétiquement. La hausse d'autres prix et coûts à charge de l'employeur met également à mal l'équilibre financier de divers organismes bénéficiant de notre soutien (dont des partenaires de longue date du SPP), ainsi que la partie des fonds financés par les recettes propres des ESF (sur leur section budgétaire 1). De plus, une perte de pouvoir d'achat impacte aussi le budget des activités culturelles de la population et alors les entrées des institutions muséales, par exemple.
- **Autonomie stratégique européenne** : importance croissante que l'UE attache à son autonomie stratégique, notamment à un meilleur contrôle des chaînes d'approvisionnement stratégiques et au développement d'une attitude plus critique à l'égard des entreprises avec participation de tiers (non-EU).

- Danger d'un **contexte international plus protectionniste** (EUA, Chine, ...) avec comme conséquence un impact économique négatif.
- **Economie zéro carbone / économie verte** : impacts sur les programmes de R&D, réinvestissement dans le nucléaire, considéré comme « décarboné ». Vu la dépendance de la Belgique aux importations d'énergies fossiles, certaines initiatives peuvent créer des opportunités.
- **« New Space »** : le modèle économique spatial européen et belge, et de l'aéronautique en général, évolue vers un modèle dit « New Space ». Il s'agit d'un modèle plus agile, avec un temps de *product-to-market* nettement plus court, grande prise de risque, concurrence accrue à l'intérieur de l'UE et pression sur les coûts de production.
- **Contexte d'ajustement budgétaire** : le département fait face à des économies linéaires (environ 9% sur les crédits de personnel et sur le fonctionnement) et des économies spécifiques (93 millions d'euros structurels additionnels en fin de législature) qui imposent de mener à bien une réflexion sur les missions et sur la recherche de financement complémentaires publics-privés sans compromettre l'accessibilité et l'indépendance scientifique.
- **Evolution du marché du travail** : vieillissement de la population, pénurie de main d'œuvre, difficultés de recrutement, perte d'attractivité des postes au fédéral, transition digitale.
- **Impact économique de l'open data/open science** sur les ESF : plusieurs ESF rendent des services au public (et partagent des champs d'activités avec des acteurs privés et d'autres organisations) ; si ces services deviennent gratuits, il y aura une perte de revenus.

Facteurs sociaux

- **Nouvelles attentes sociétales** : alors que la notion-même de démocratie est en crise, les attentes citoyennes évoluent : la garantie du résultat ne suffit plus, on attend également l'excellence dans un cadre attentif au développement durable, à l'économie circulaire, à la transparence, à l'accès et à la protection des données personnelles, aux questions de genre, d'inclusion, etc.
- **Citizen science** : participation du public à la recherche scientifique, souvent en collaboration avec des scientifiques ou sous leur supervision.
- **Etat de crise permanent** : la génération actuelle est confrontée à des crises et à des disruptions successives pour lesquelles il va falloir trouver des réponses de résilience, de la crédibilité et de la confiance, de l'espoir, des innovations, etc.
- **New ways of working** : les pratiques de travail ont fortement évolué, notamment les rapports des individus au travail (moins d'importance accordée au travail, recours massif au télétravail...). Le personnel dirigeant doit adapter leur management à cette nouvelle façon de travailler, marquée aussi par l'effacement de la frontière entre les sphères privée et professionnelle.
- **Outils informatiques et leurs dangers/limites** : intelligence artificielle (IA), réseaux sociaux, plateformes de partage de données, stockage et gestion de données, *fake news*, ...
- **Evolution des sensibilités** : en particulier dans le monde de la culture et de l'art, où la société est parfois questionnée de manière « provocatrices » afin de susciter le débat, cette évolution de la société est un vrai défi. Des éléments de patrimoine peuvent soudainement poser un problème en raison de leur provenance ou des représentations qu'ils véhiculent. *Cancel culture* (culture de la censure), *safe and brave spaces* (espaces d'expression), enjeux intergénérationnels ... deviennent plus importants. Le risque de polarisation sociale est grand.

Facteurs technologiques

- La **cybersécurité** (via la technique et les utilisateurs) est au cœur des préoccupations des organisations fédérales et le SPP ne fait pas exception. La directive NIS2 constitue également un défi pour nous (Belnet en tant que « entité essentielle⁷ » en particulier) et pour nos partenaires (dont l'ESA via son site belge⁸). Cette directive entraîne l'obligation d'assurer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement, ce qui inclut une gestion rigoureuse des fournisseurs.
- **L'intelligence artificielle** : les évolutions de l'IA se font à un rythme rapide et auront un impact sur les différentes fonctions du département (administratives, scientifiques, juridiques, gestion des collections, etc.). Il est essentiel de les anticiper et assimiler.
- **Autres technologies digitales** (*big data, quantum computing, cloud computing & storage, ...*) : développement rapide de technologies numériques auxquelles nous devons nous adapter (interopérabilité, etc.).
- **Fracture numérique** : une partie de la population n'est pas encore entrée dans l'ère du numérique. En tant que service public, nous devons proposer des solutions alternatives, en tenant compte des inégalités au niveau des compétences numériques, même lorsque cela implique une procédure exceptionnelle.

Facteurs écologiques

- **Engagements internationaux**, tels que l'Agenda 2030 (des Nations unies) pour le développement durable et le Pacte vert : plusieurs objectifs de l'Agenda 2030, auquel la Belgique a souscrit, ont un impact direct sur les missions et le fonctionnement des services publics. Ensemble avec le Pacte vert (en tant que feuille de route vers une Europe climatiquement neutre d'ici 2050) ces objectifs doivent être intégrés dans les objectifs du département (le développement durable ne se réduisant pas à sa dimension écologique).
- Norme visant à rendre tous les **bâtiments fédéraux neutres** en énergie d'ici **2040** : c'est un défi particulièrement important pour les ESF, hébergés dans des bâtiments datant d'une époque où les normes environnementales n'étaient en rien une priorité.
- **Changements et crises environnementales** : la lutte contre les changements climatiques (prévention des causes, résilience, anticipation et mitigation des conséquences) et la perte de la biodiversité sont des éléments clé des politiques publiques et doivent être supportés par des actions de recherche multidisciplinaires de qualité et par une politique de gestion du patrimoine en cas de crise (par exemple, pour protéger des œuvres d'art en cas d'intempérie).
- **Défi du retour des énergies fossiles** de l'autre côté de l'Atlantique et du **ralentissement des ambitions climatiques** mondiales.

Facteurs légaux & juridiques

- Le **paysage institutionnel et le cadre juridique** (de base) existants et les limitations qui en découlent en termes de compétence. Celles-ci sont doubles : protectrices et déstabilisatrices, en fonction des initiatives de l'accord du gouvernement.

⁷ Dans le cadre de NIS2 on vise deux types d'entreprises : les opérateurs de services essentiels ("entités essentielles") et les opérateurs de services importants ("entités importantes"). Dans NIS2 la notion d'entité essentielle a été élargie à, entre autres, les infrastructure numériques (nœuds Internet, fournisseurs de services DNS, etc.) et à la gestion des services TIC (fournisseurs de services gérés et fournisseurs de services de sécurité gérés).

⁸ L'ESA possède un site en Wallonie, à Redu.

- **Cadre légal vieillissant ou inexistant** : aussi bien le cadre réglementaire du département que celui spécifique aux différentes entités du SPP ne répondent plus aux exigences d'une organisation moderne, professionnelle et agile. Cette situation crée des problèmes qui nécessitent des solutions *ad hoc* demandant des adaptations du cadre réglementaire.
- **Surréglementation et sollicitation excessive (pour du monitoring)** dans certains domaines, souvent avec un faible retour sur investissement en temps.
- **Mesures fiscales en faveur de la R&D et possibilité d'ajustements** : une application juridiquement sûre de la mesure basée sur un article 275/3 amélioré est nécessaire (clarification du mécanisme fiscal de l'exonération partielle du paiement de la retenue à la source en faveur des travailleurs de la connaissance).
- **Contrôle dans l'enseignement** : le cadre juridique régissant les responsabilités restantes du département en matière d'éducation est obsolète. Ne reflétant plus la réalité du terrain à Bruxelles et dans sa périphérie, certaines dispositions ne sont plus applicables.
- **Cadre légal européen complexe** : malgré une certaine simplification administrative des programmes et initiatives de recherche européens, il reste difficile d'obtenir des financements par ce canal.
- **Absence d'un cadre légal pour le mécénat** d'entreprises : cela constitue un obstacle à la recherche de financements alternatifs pour les ESF.

8.2 Analyse SWOT

Figure 2 : forces, faiblesses, opportunités et menaces du/pour le SPP Politique scientifique

Forces 	Faiblesses 
1. Personnel passionné, avec une expertise reconnue (recherche de pointe) au niveau national et international dans des domaines de recherche très variés et complémentaires ; 2. Présence active dans des réseaux nationaux et internationaux ; 3. Quelques institutions disposant d'une localisation centrale et bien connues de la population, dont des musées aimés du public ; 4. Collection fédérale riche et unique ; 5. Fonction « carrefour » entre les acteurs de la recherche et l'innovation (R&I) en Belgique (rôle de connexion et coordination) et légitimité internationale ; 6. Fourniture de services à la société, dont certains essentiels et uniques ; 7. Ouverture (mise à disposition) des infrastructures de recherche.	1. Manque de ressources humaines dans certains profils clés et fuite de cerveaux, aussi bien en raison de plus d'une décennie de restrictions budgétaires, que de l'existence d'un secteur privé plus compétitif et de procédures administratives lentes et lourdes ; 2. Faiblesse ou absence d'outils de gestion dans nombre de domaines ; 3. Manque de cohérence et vision fragmentée ; 4. Manque de sécurité de nos données mais aussi adhésion insuffisante au numérique ; 5. « Marque » politique scientifique fédérale peu connue ; 6. Divergence de vision (durée) entre la recherche et le politique ; 7. Manque d'alignement entre la structure de <i>middle management</i> et la gouvernance de l'organisation ; 8. Manque de ressources financières pour couvrir toutes nos missions ; 9. Etat problématique de l'infrastructure (bâtiments).

Opportunités



1. L'internationalisation de la recherche et le développement d'infrastructures partagées peuvent renforcer le rôle du fédéral ;
2. Opportunités de situations de crise pour les activités de R&I et le développement d'expertise ;
3. Hausse des investissements dans la numérisation ;
4. Évolution technologique ;
5. Astronaute belge bientôt dans l'espace et autres résultats positifs à communiquer ;
6. Deux cents ans de l'indépendance de la Belgique (opportunité pour développer des projets symboliques ambitieux) ;
7. Plus de collaboration avec des partenaires privés et publiques ;
8. Fuite de cerveaux d'autres pays ;
9. Renforcement de la visibilité et la priorisation des enjeux de recherche au niveau politique ;
10. Intégration du SPP dans un autre département fédéral.



Menaces

1. Instabilité géopolitique internationale (crise d'énergie, protectionnisme...) ;
2. Législation pas toujours adaptée à nos missions ;
3. Mécanismes de contrôle poussés (effet bloquant sur les activités) et support parfois déficient ;
4. Concurrence du secteur privé, d'autres gouvernements et des universités dans nos domaines ;
5. Hausse de la fuite de talents et de cerveaux et difficultés à en recruter des nouveaux ;
6. Espionnage et attaques informatiques.

8.3 Remarques sur l'analyse contextuelle

Comme indiqué à l'article 1, ce plan stratégique a été élaboré dans un contexte assez particulier. Sa préparation a démarré en 2024, c'est-à-dire, avant la formation du gouvernement actuel et les diverses décisions (entre-temps prises) sur la réforme de l'administration fédérale et sur les restrictions budgétaires. Même si, entre 2025 et 2026, le comité de direction a revu à diverses reprises plusieurs parties du projet de plan (éléments de contexte, vision, objectifs stratégiques, ressources...) pour tenir compte des nouveaux facteurs, au moment de la conclusion de ce document quelques questions sur l'avenir des diverses composantes qui constituent la Politique scientifique restaient encore sans réponse.

[L'accord de coalition fédérale 2025-2029](#) réfère trois axes de transformation majeurs impactant directement la Politique scientifique fédérale :

- Réintégrer le SPP Politique scientifique dans son SPF d'origine
- Dynamiser les établissements scientifiques fédéraux
- Réaliser les économies prévues à l'échelle fédérale

Ces axes ont également été mentionnés dans l'exposé de politique générale du 13 mars 2025 de la ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée de la Politique scientifique et ont été aussi considérés dans un cadre plus large de réforme de l'administration fédérale.

Ainsi, afin de prendre part aux réflexions nécessaires à la mise en œuvre des mesures retenues par le gouvernement fédéral et adoptées par la Ministre dans sa politique, le comité de direction du SPP Politique scientifique a avancé des propositions pour chacun des trois points référés en haut. Ces propositions ont été exposées dans un document intitulé « Héritage vivant, savoir partagés – un nouveau souffle pour la Politique scientifique fédérale » transmis en avril 2025 à la

ministre de tutelle et au Collège des présidents. Ce document a été suivi d'une note auxiliaire comportant des « Réponses et perspectives complémentaires » à quelques observations de la Ministre.

Le 23 décembre 2025 le Conseil des ministres a pris des décisions sur la « Réorganisation et centralisation du paysage administratif fédéral », notamment des mesures sur l'avenir du SPP Politique scientifique. Voici les points majeurs :

- L'« Intégration du SPP Politique scientifique (...), dans le SPF Economie, à l'exception de BELNET est les services d'appui aux institutions scientifiques fédérales qui sont intégrés au SPF BOSA ».
- L'intégration de Belnet comme service administratif à comptabilité autonome (SACA) au sein du SPF BOSA via son rattachement à la future Agence digitale.
- Le regroupement des institutions scientifiques fédérales en deux SACA (au lieu de dix institutions distinctes) : « Terre et Espace » et « Arts et Patrimoine ».

Le 30 avril, le Conseil des ministres a approuvé le plan de transformation du SPP Politique scientifique. Cette transformation s'inscrit dans les engagements de l'accord de gouvernement 2025-2029, et plus précisément dans la décision du gouvernement du 23 décembre dernier. Sans surprise, les trois évolutions structurelles sont actées, pour une mise en œuvre opérationnelle au 1^{er} janvier 2028. Cette mise en œuvre sera suivie par trois comités de pilotage distincts, qui démarrent dès mai 2026 : un pour la création de la nouvelle DG au SPF Économie, un pour l'intégration de Belnet au SPF BOSA, et un dédié à la réforme des ESF. Des groupes de travail thématiques, réunissant les parties concernées, alimenteront ces comités.

Par ailleurs, fin 2025 et comme stratégie pour atteindre les objectifs d'économies supplémentaires décidés lors du Conseil des ministres du 14 février 2025 (deux fois 150M EUR structurels à atteindre en 2029), un exercice sur les missions essentielles du fédéral (le débat sur les « kerntaken ») a été lancé.

Au moment de la finalisation du présent plan, les conclusions de l'analyse politique de l'exercice sur les missions essentielles n'étaient pas encore connues de l'administration et le plan de transformation complet du SPP était encore en préparation.

Article 9 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 réfèrent les choix stratégiques et les lignes d'orientation politiques de chaque membre du gouvernement et cela pour la durée de la législature. Ils sont suivis par des notes de politique générale annuelles, qui indiquent les projets que le membre du gouvernement souhaite mettre en œuvre.

Comme déjà référé, l'accord de gouvernement contient trois points très importants pour nos institutions, dont deux spécifiques au SPP : l'intégration de Belspo dans un autre département fédéral et la dynamisation ESF. Comme attendu, ces deux mesures ont été reprises dans l'exposé de politique générale et dans la note de politique générale du membre du gouvernement chargé de la Politique scientifique.

9.1 Contenu de l'exposé dédié à la Politique scientifique

L'Exposé de politique générale de Madame Vanessa Matz en sa qualité de ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée de la Politique scientifique, datant du 13 mars 2025, débute par une introduction où plusieurs points sont soulignés : l'importance stratégique de la recherche scientifique pour notre pays ; la richesse des collections et des données détenues par nos ESF ; la volonté de reformer les ESF dans le cadre de la construction d'une administration plus moderne (compétence confiée à la ministre en tant que ministre fédérale Action et Modernisation publiques, chargée de la Fonction publique) ; la détermination de poursuivre les partenariats pour renforcer la science ; le soutien à la candidature belge pour la construction du Télescope Einstein et ; la prise d'initiatives pour faire de la science et de la culture une force motrice du changement, notamment en enthousiasmer les jeunes pour la science.

Le premier chapitre de la note est dédié à l'importance que revêt le domaine spatial pour notre société. On y expose l'intention de renforcer les synergies avec le secteur de la Défense et on y souligne l'opportunité offerte par la mission de l'astronaute belge Rafael Liégeois pour éveiller l'intérêt des jeunes générations - les jeunes filles en particulier - pour la science, et pour mettre en avant les programmes d'études axés sur les domaines des Sciences, des Technologies, de l'Ingénierie et des Mathématiques (STEM).

S'en suit la déclaration de l'engagement de la Ministre en faveur de l'innovation, un engagement qu'elle souhaite matérialiser via, entre autres, des partenariats et la rétention de certaines thématiques dans les appels du programme de recherche S4Policy en ligne avec les priorités de l'accord du gouvernement (cybersécurité, résilience de la démocratie, etc.).

À propos du Télescope Einstein, l'exposé indique que le SPP continuera à assurer sa fonction de « coordinateur de la position belge et de représentation du gouvernement fédéral » et cela, bien entendu, en coopération avec le SPF Affaires Etrangères. Le rôle à jouer par certains de nos ESF dans la phase de construction de cette infrastructure est mis en valeur.

Un chapitre porte sur la dynamisation des ESF. Il y est question de « se concentrer sur différents aspects au niveau de l'organisation, de la gestion budgétaire et financière, et du personnel » de ces établissements. Concrètement :

- Organisation - l'intégration du « département de la Politique scientifique dans son service public fédéral d'origine » y est reprise. Une telle action devra permettre de « rationaliser les processus et l'organisation de l'ensemble des services d'appui du département tout en tenant compte du regroupement et des mutualisations des moyens avec le service public fédéral d'origine ». Un plan stratégique pour préparer l'intégration devra être élaboré par le SPP.
- Gestion budgétaire et financière - un meilleur contrôle de la gestion des budgets et des comptes et l'équilibre SEC⁹, aussi bien pour les ESF que pour Belnet, devra se faire et cela sans compromettre la souplesse caractéristique des services administratifs de l'État à comptabilité autonome. Dans cette optique, les règles organiques de la gestion financière des ESF seront révisées, tout en tenant compte des situations spécifiques propres à certains organismes assujettis (entièrement ou partiellement) à la TVA et à leurs besoins de flexibilité dans le cadre d'achats et de ventes dans un marché concurrentiel. Les services au public seront développés et valorisés pour, entre autres, augmenter les recettes et attirer des nouveaux partenariats. La liste de mesures indiquées comprend encore le soutien fiscal destiné à stimuler et à soutenir la R&D et la décision de collaborer avec la Régie des Bâtiments (Régie) afin d'identifier des « alternatives crédibles, plus économes ou neutres énergétiquement » aux bâtiments non-administratifs occupés par le département et d'organiser le suivi des grands travaux nécessaires dans ces divers bâtiments.
- Personnel - le but est de moderniser le statut des membres du personnel pour les fonctions d'encadrement et dirigeantes au sein des ESF et de revoir le statut scientifique. Ces mesures seront suivies de la révision de la structure interne des établissements (conseils de direction, conseils scientifiques, jurys) en vue d'une simplification. Une réforme des procédures de recrutement sera également lancée afin de garantir un certain assouplissement (justifié par la recherche de certaines fonctions spécifiques par, notamment, Belnet). La possibilité d'utiliser du travail intérimaire dans des circonstances spécifiques sera examinée.

L'exposé se termine par un mot sur Belnet : une réflexion devra être menée afin de rendre leurs services « plus attractifs et orientés en première instance vers l'autorité fédérale et la communauté de la recherche et de l'éducation ».

L'entièreté de l'exposé d'orientation politique de Madame Matz pour la Politique scientifique est consultable en ligne : [l'exposé d'orientation politique intégral](#)

9.2 Les notes de politique générale

Pendant la période de préparation du présent plan stratégique deux notes de politique générale dédiées à la Politique scientifique ont été présentées par la ministre de tutelle.

⁹ Equilibre structurel budgétaire. SEC se réfère au système européen des comptes, la pierre angulaire de la politique budgétaire en Belgique.

La note pour 2025

D'une manière générale, la note Politique scientifique du 24 avril 2025 (la première dans le cadre du gouvernement actuel) reprend la structure retenue pour l'exposé d'orientation politique de la Ministre.

Ainsi, après quelques notes introductives, le focus est mis sur la politique spatiale internationale. La Ministre souhaite se concentrer sur le renforcement des synergies avec le secteur de la sécurité et soutenir ainsi la compétitivité du secteur spatial en Belgique. Pour cela, elle considère qu'il faut investir d'avantage dans le spatial européen et renforcer les partenariats internationaux. À ce niveau, 2025 est présentée comme une année cruciale puisque lors de la réunion ministérielle de l'ESA, prévue pour les 26 & 27 novembre, la Belgique devra indiquer sa contribution financière au budget de l'ESA. D'autres actions avec des implications pour ce secteur sont également prévues : la continuité du soutien à l'intégration des activités de l'EuroQCI¹⁰ dans la nouvelle initiative phare européenne IRIS2¹¹ ; le développement du *European Space Security and Education Centre* (ESEC) de l'ESA à Redu ; le renforcement des synergies avec la Défense, notamment via le développement de l'accord de coopération entre Belspo et la Défense (KHID/IRSD) pour la mise en œuvre du programme belge *Defence-Related Research Action* (DEFRA) ; la souscription aux missions *EUMETSAT Polar System* (EPS) ; le soutien à la construction du Télescope Einstein, notamment via l'identification des éventuelles contributions en nature au niveau fédéral.

Comme annoncé dans l'exposé de la Ministre pour la législature, un travail de sensibilisation des jeunes à l'importance de la science sera également mené. La mission de l'astronaute belge Raphaël Liégeois sera soutenue aussi dans cette optique.

Quant à la dynamisation des ESF, à côté des projets déjà indiqués dans l'exposé d'orientation politique, la note pour 2025 réfère encore quelques initiatives, souvent à mener en collaboration avec d'autres départements et visant à rendre la science accessible au plus grand nombre. Voici quelques exemples des projets cités dans la note :

- L'évaluation des missions des ESF ;
- L'élaboration d'une stratégie globale de digitalisation permettant, entre autres, la poursuite de la numérisation des collections patrimoniales ;
- Le développement d'une stratégie de protection du patrimoine des services publics fédéraux et cela à partir de l'approche déjà développée par l'IRPA ;
- Le renforcement et évaluation des partenariats dans le cadre de certaines infrastructures de recherche confiées à la Politique scientifique fédérale (le navire océanographique Belgica II et l'avion utilisé pour le monitoring de la Mer du Nord en particulier) ;
- L'aide au développement de partenariats public-privé (et le renforcement de ceux déjà en place), aussi bien dans le cadre d'investissements dans les ESF que du financement d'activités de médiation ;

¹⁰ EuroQCI est le nom donné à la future infrastructure de communication quantique sécurisée couvrant l'ensemble de l'UE, y compris ses territoires d'outre-mer, approuvée par le gouvernement fédéral en 2019.

¹¹ IRIS2 (abréviation de « Infrastructure de résilience, d'interconnexion et de sécurité par satellite ») désigne le nom du projet de constellation de 290 satellites de communication sécurisée entre la Commission européenne et l'ESA qui vise à fournir des services sécurisés aux autorités gouvernementales de l'Union européenne, aux entreprises privées ainsi qu'aux citoyens européens, tout en garantissant un accès à Internet.

- L'identification des mesures de modernisation du statut scientifique et de révision des mécanismes d'évaluation et de promotion du personnel des ESF.

La note se termine par une série de projets spécifiques à chaque ESF et à Belnet. Quelques exemples :

- MRBAB :
 - Préparation de la phase de travaux de rénovation (prévus pour 2027), notamment par l'élaboration de partenariats permettant d'exposer ailleurs une partie de la collection pendant la durée des travaux ;
 - Redéfinition du parcours muséal du musée Old Master afin de présenter des œuvres allant du 15^e au 21^e siècle ;
 - En parallèle avec le projet précédant, élaboration d'un concept intégrant les musées Old Master, Fin de Siècle et Art Moderne.
- AGR-ARA :
 - Développement au sein du gCloud d'un service qualifié d'archivage électronique pour garantir la valeur probante des données archivées en collaboration avec le SPF BOSA et la Smals (l'organisation de services informatiques commune des institutions publiques belges) ;
 - Réflexion sur la révision de loi relative aux archives du 24 juin 1955 et de ses diverses modifications pour établir le cadre relatif aux archives nées numériques « afin notamment d'encadrer la transition du document physique vers les données numériques et en intégrant des définitions actualisées ».
- IASB : mobilisation du *Belgian User Support and Operation Centre* (B.USOC) autour des activités de vulgarisation découlant du vol de l'astronaute Raphaël Liégeois, notamment l'ouverture du B.USOC au public.
- Belnet : mise en œuvre en 2025 et 2026 du projet FedOSC (*Federal Open Science Cloud*).

Ces projets spécifiques seront repris dans le plan stratégique spécifique à chaque ESF et à Belnet.

L'entièreté de la note de Politique générale de 2025 pour la Politique scientifique est consultable en ligne : [la NPG2025](#)

La note pour 2026

Encore ici, la note part de l'exposé d'orientation politique de la Ministre pour souligner quelques avancées déjà obtenues et annoncer les priorités pour l'année 2026.

La Ministre insiste une fois de plus sur l'importance des synergies entre le secteur spatial et celui de la Défense et, dans ce cadre, déclare vouloir mettre à jour le protocole de collaboration d'avril 2024 portant sur la contribution belge aux programmes de l'ESA (notamment pour adresser le cofinancement additionnel de la Défense). Dans sa note elle : annonce la reprise des activités du bateau océanographique Belgica et la création d'une commission permanente d'experts à mobiliser en cas de demande de restitution de biens issus des collections des ESF, considérés comme spoliés durant la Seconde ; souligne les investissements de la Belgique dans le secteur spatial via l'ESA (avec un focus sur les engagements pris lors de la conférence ministérielle qui a eu lieu en novembre de 2025) ; réfère le projet de construction du Télescope Einstein ; parle du nouvel élan qu'elle souhaite donner à la Politique scientifique fédérale dans le cadre de la modernisation de l'administration fédérale.

Par ailleurs, la poursuite de la mission du SPP de soutien à la prise de décision, ainsi que le besoin d'investir dans les infrastructures de recherche, dans la transition numérique, la cybersécurité et la numérisation des collections patrimoniales sont aussi indiqués comme priorités pour 2026. Ainsi, il est notamment question de :

- Élaboration d'un plan national dans le domaine du quantique ;
- Réalisation d'une nouvelle étude sur le phénomène de l'abandon prématuré de la carrière de recherche par un grand nombre de femmes (connu comme *leaky pipeline*)
- Création d'un nouveau programme de recherche sur l'intelligence artificielle. Cette initiative sera renforcée par la participation fédérale à des projets européens, notamment en matière d'infrastructure d'IA ;
- Numérisation des collections patrimoniales et préparation d'une stratégie globale de numérisation pouvant intégrer le programme Digit à partir de 2027 ;
- Nouveaux standards de sécurité que renforceraient la résilience du département via une stratégie ICT commune ;
- Lancement d'un marché public, en collaboration avec la Défense, pour acquérir un nouvel avion de surveillance côtière ;
- Adaptation du projet *Hydrogen Test Facility* de l'Institut Von Karman aux conditions de marché en évolution dans le but de faire avancer le projet de construction d'un laboratoire de tests expérimentaux sur la technologie de l'hydrogène.

La note communique aussi quelques projets des établissements scientifiques fédéraux et de Belnet prévus pour 2026. C'est notamment le cas de :

- MRAH :
 - Poursuite du travail de réouverture des salles permanentes (présentation de la salle consacrée aux sarcophages égyptiens et de celle dédiée aux objets à plumes précolombiens) ;
 - Projet d'exposition sur l'art Inuit ;
 - Nouveau parcours de l'exposition permanente du Musée des instruments de musique (MIM) ;
 - Lancement d'une campagne de communication dédiée à la Porte de Hall.
- ORB : en 2026 l'ORB aura 200 ans. Cet anniversaire sera célébré par la réalisation d'une série d'activités, telles que l'émission spéciale de timbres, un week-end portes ouvertes, un parcours de promenade à travers Bruxelles et des concerts au Planétarium.
- MRAC : création d'un espace dédié à la présentation contextualisée de certaines œuvres liées à l'histoire coloniale.
- Belnet jouera en 2026 un rôle actif au sein de plusieurs initiatives (indiquées dans la Note de la Ministre) dont des actions visant à moderniser l'infrastructure numérique de l'État et à garantir la sécurité et la performance des réseaux fédéraux. Aussi son rôle de soutien à la communauté belge de la recherche et de l'enseignement sera développé, notamment via la participation de Belnet à quelques initiatives européennes.

L'entièreté de la note de Politique générale de 2026 pour la Politique scientifique est consultable en ligne : [la NPG2026](#)

9.3 Autres mesures du gouvernement à mettre en œuvre

En 2025 le gouvernement a pris plusieurs mesures pouvant être globalement résumées par les trois points ci-dessous :

- La réforme de l'administration fédérale, impliquant une autre configuration pour les entités qui constituent aujourd'hui le SPP Politique scientifique ;
- De nouvelles restrictions budgétaires ;
- L'analyse des missions essentielles ou principales du SPP.

Pour ce qui est de la réforme, les grandes lignes sont celles reprises à l'article du présent plan dédié aux « Remarques sur l'analyse contextuelle » (art.8.3).

Pour ce qui des nouvelles restrictions budgétaires, il est question ici de la seconde vague d'économies linéaires annoncée lors du conclave budgétaire de l'initial 2026. Ces économies devront s'ajouter à celles qui avaient déjà été validées par le Conseil des ministres le 14 février 2025. À l'heure de la rédaction du présent plan la répartition de ces économies faisait encore l'objet de discussions politiques, sa traduction concrète dans les tableaux budgétaires pluriannuels était encore attendue.

En ce qui concerne l'exercice «kerntaken » mené au fédéral et pouvant conduire à une refonte des missions essentielles de certains départements fédéraux, son impact est, pour le moment, inconnu. L'exercice en question pourra bien évidemment entraîner des conséquences sur les missions confiées au SPP et aux départements qui seraient impliqués dans sa réforme (cf. article 8.3).

Article 10 Mise en œuvre des missions principales¹²

Au moment où ce plan a été rédigé, les missions et tâches reprises à l'article 4 du présent plan stratégique constituaient toujours les missions principales 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 par le 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.

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 et

¹² Ne sont reprises ici que 9 des 11 missions confiées au département. Ont été délibérément exclues (1) les missions liées au SIST déjà expliqués à l'art. 4 et concernant plutôt un moyen (une solution pour permettre l'acceptation de crédits issus de projets européens) qu'une finalité, et (2) la gestion du Palais de la Dynastie. Ce bâtiment fait actuellement l'objet d'une convention d'occupation à titre précaire par un opérateur privé qui l'utilise dans un but culturel. Il est sous la gestion de la Régie des Bâtiments et devra être rénové en profondeur pour ensuite être exploité par l'opérateur privé qui emportera le marché en collaboration avec les MRBAB, et s'intégrer dans la dynamique culturelle du Mont des Arts.

pour lesquels il s'est engagé. Ces programmes, actions et réseaux de recherche liés soutiennent les priorités de la recherche fixées par le gouvernement fédéral et comprennent aussi la participation belge à des infrastructures de recherche.

2. La gestion de la participation belge aux programmes et activités de l'ESA et d'autres organisations nationales ou internationales compétentes en matière de recherche et de service public scientifique Dans un contexte économique difficile, l'enjeu sera de répondre aux demandes de financement croissantes de l'ESA, notamment, au regard de l'importance stratégique du secteur spatial pour l'Europe d'aujourd'hui et de demain. 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 l'autonomie et la sécurité en particulier. 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, y compris le suivi de dossiers liés à la gestion des publics et des collections en collaboration avec les ESF) dans le cadre de la réorganisation du département et d'une dynamisation des ESF, un programme de transformation sera mis en œuvre sous la législature. Entretemps, le double-rôle de support et de contrôle des activités des ESF et de Belnet en tant que SACA reste d'actualité ;

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 (CFPS) seront activés sur divers sujets d'actualité et divers éléments du plan stratégique afin de nourrir au mieux les décisions relatives à la politique scientifique belge, notamment dans ses engagements dans de grandes infrastructures (AI, télescope Einstein, etc.);

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 la direction 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. Elle continuera à réaliser ces activités à l'avenir en veillant à adapter ses outils et méthodes aux enjeux croissants de la gestion de données à l'échelle nationale et internationale ;

6. La gestion du réseau télématique belge pour la recherche (Belnet) : Belnet, en tant qu'infrastructure critique belge, joue un rôle essentiel dans l'accès à un réseau internet stable, public et souverain au profit du monde de la recherche publique et des administrations. L'accent mis sur la sécurité informatique entraîne Belnet à revoir continuellement ses activités afin de proposer un catalogue de services fiable et étendu à ses différents partenaires. L'adoption de nouvelles normes de sécurité comme NIS2¹³ stimulera le développement de solutions innovantes ;

7. Le suivi des dossiers concernant les compétences culturelles fédérales : outre la veille juridique et les quelques aspects réglementaires et budgétaires qui subsistent, une réflexion de fond sera menée pour renforcer les liens entre le SPP Politique scientifique et les institutions

¹³ NIS2 est l'acronyme de la directive européenne *Network and Information Security 2*, sur la cybersécurité.

culturelles qui ne dépendent pas de la politique scientifique, mais qui ressortent de la compétence fédérale ou qui sont subventionnés par elle ;

8. Le suivi des dossiers concernant les compétences fédérales en matière d'enseignement

: les missions de contrôle dans l'enseignement seront poursuivies et les possibilités de procéder à une mise à jour du cadre légal entourant cette compétence (dont les conditions d'exécution, en particulier en Région de Bruxelles-Capitale et dans les communes de la périphérie, sont en porte-à-faux avec la réalité de terrain) seront considérées ;

9. 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 est actuellement revu et pourra conduire à un changement de statut juridique de la station scientifique (qui alors ne serait plus un SACA).

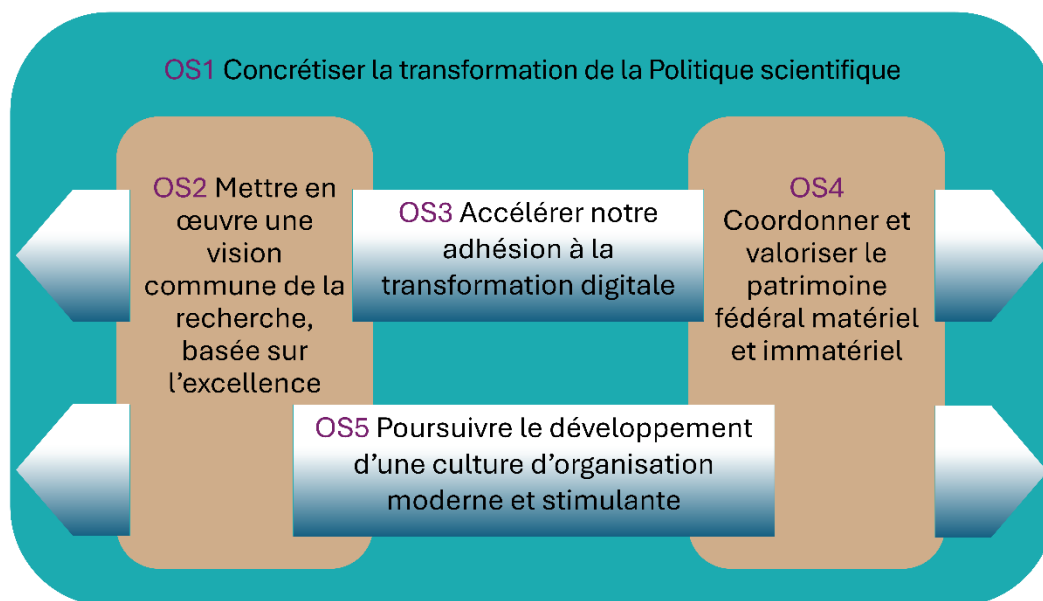
Article 11 Objectifs stratégiques & chantiers

Ayant pour cadre la mission et les tâches du département ainsi que ses valeurs, et partant de l'analyse contextuelle, de la vision, des priorités politiques, cinq objectifs stratégiques ont été retenus pour la présente législature. Ces objectifs stratégiques (OS) sont les suivants :

- OS1) Concrétiser la transformation de la Politique scientifique ;
- OS2) Mettre en œuvre une vision commune de la recherche, basée sur l'excellence, pour répondre au mieux aux défis sociétaux et aux priorités du gouvernement et afin de fournir un soutien adapté au potentiel scientifique du pays ;
- OS3) Accélérer notre adhésion à la transformation digitale, aussi bien au niveau de nos services internes qu'externes, en vue de partager les connaissances de manière innovante et sécurisée ;
- OS4) Coordonner et valoriser le patrimoine fédéral matériel et immatériel à travers ses collections et via un dialogue ouvert et inclusif avec les divers publics ;
- OS5) Poursuivre le développement d'une culture d'organisation moderne et stimulante où chaque personne se sent valorisée, soutenue et impliquée.

Deux de ces objectifs renvoient directement aux deux grandes missions du département : la recherche (OS 2) et la gestion des collections (OS4). Deux autres ont un caractère plus transversal (OS 3 et OS 5). Quant au premier objectif (OS 1) il donne le « cadre » au sein duquel la stratégie se développera et se concrétisera. D'un point de vue schématique, cela peut s'illustrer comme dans la figure 3.

Figure 3 articulation entre les objectifs stratégiques du SPP pour la législature



Chacun de ces cinq objectifs est détaillé en plusieurs sous-objectifs comprenant divers projets.

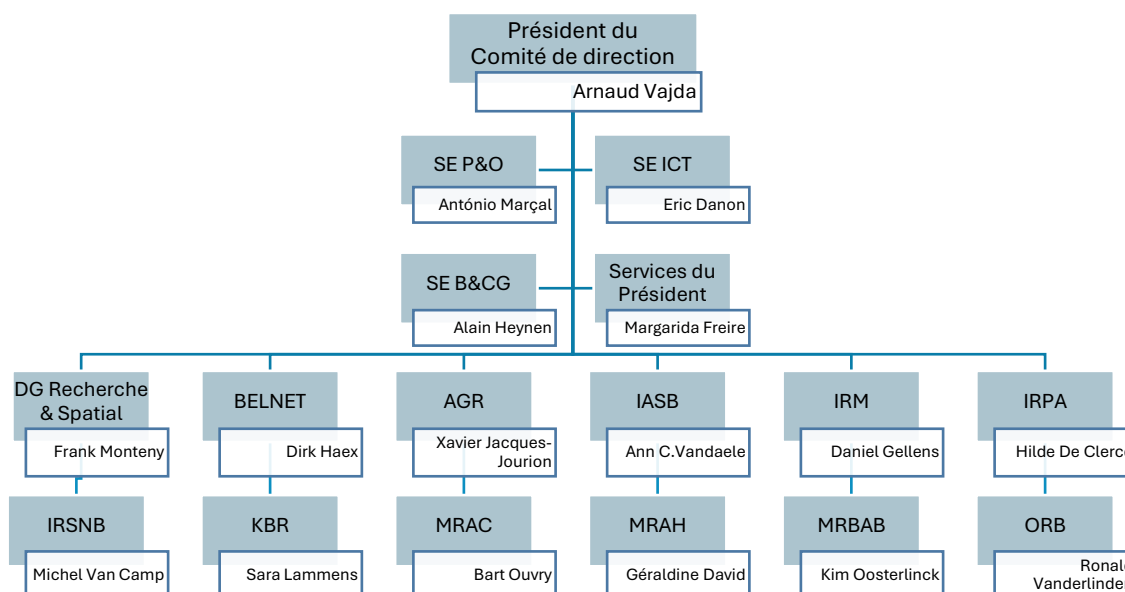
La liste de sous-objectifs reprise dans le présent plan pourra être mise à jour pour répondre au mieux aux nouvelles priorités fixées (cf. 8.3) ou à un changement des ressources mises à disposition.

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

- SDP : Direction Services du président (ou l'un des services qui la composent)
- 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
- DG R&S : Direction générale Recherche & Spatial (ou l'un des services qui la composent)
- ALL : l'administration centrale, l'ensemble des dix ESF et Belnet

L'organigramme ci-après situe ces différents acteurs dans l'organisation.

Figure 4 : organigramme simplifié du SPP Politique scientifique



11.1 Contenu des objectifs stratégiques

Objectif OS1 : concrétiser la transformation de la Politique scientifique

Cet objectif stratégique vise à répondre aux attentes du gouvernement fédéral actuel : le 28 février 2025, le Conseil des ministres a approuvé l'intégration du SPP Politique scientifique dans son SPF d'origine. À la fin de la même année, le Conseil des ministres a approuvé les lignes majeures de la réforme fédérale et a chargé son président de soumettre à la Ministre un plan de transformation complet du SPP assorti d'un calendrier.

La réorganisation en cours est une opération administrative complexe, aux risques multiples, où l'avis, les contraintes et les projets spécifiques de deux autres départements fédéraux directement concernés – le SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie et le SPF BOSA – ne peuvent pas être ignorés. La décision du Conseil des ministres du 23 décembre 2025 permet d'identifier plusieurs trajets d'intégration (cf. art. 8.3) ; celle du 30 avril 2026 précise un peu plus le plan de transformation du SPP.

Parallèlement, la dynamisation des ESF doit être poursuivie en vue de les regrouper et d'évaluer les adaptations réglementaires nécessaires.

Cet objectif stratégique vise à réagir à plusieurs des points ressortis de l'analyse SWOT : le manque d'alignement entre la structure de *middle management* et la gouvernance de l'organisation ; un manque de cohérence et une vision fragmentée au sein du SPP ; une faiblesse ou absence d'outils de gestion dans nombre de domaines ; une législation trop lourde, trop lente et souvent peu adaptée à nos missions ; des mécanismes de contrôle poussés et support parfois déficient.

<i>Code</i>	<i>Quoi (sous-objectif)</i>	<i>Qui</i>
OS1.01	Reformer le SPP Politique scientifique et poursuivre la dynamisation des établissements scientifiques fédéraux	ALL

À la suite de la décision du Conseil des ministres, un trajet sera établi et mis en œuvre sous la législature pour traiter les 3 (au départ 4) trajets d'intégration prévus. Lors de sa définition, d'autres lignes d'orientation reprises dans le dossier plus large de réorganisation de l'administration fédérale (cas des économies à réaliser et de confier à la Régie un rôle de prestataire de services facilitaires pour l'État fédéral dans lequel des services tels que le nettoyage et la sécurité seraient regroupés et gérés de manière centralisée) devront être considérées. Le trajet à prévoir devra compter différents volets à développer et à mettre en œuvre aussi bien par la Politique scientifique fédérale que par les administrations « d'accueil » : légal, budgétaire, syndical, personnel et statut, gestion du changement, IT et logistique, etc. Les tâches légales de l'administration centrale du SPP qui seront récupérées par l'administration d'accueil nécessiteront une adaptation importante du plan stratégique de celle-ci pour y intégrer les missions, projets et priorités de ou des composantes du SPP.

Quant à la poursuite de la dynamisation des ESF, si l'accord de gouvernement n'était pas explicite quant à la portée et à la signification de ce qu'on entend par « dynamisation », l'exposé d'orientation politique prévoit que "[cette] dynamisation des établissements devra se concentrer sur les différents aspects au niveau de l'organisation, de la gestion budgétaire et financière et du personnel." Afin de donner, au niveau budgétaire, une flexibilité et une autonomie maximales aux ESF, en tenant compte également des autres priorités institutionnelles arrêtées dans l'accord de gouvernement (comme la volonté de fusionner les entités de moins de 500 ETP et d'organiser en commun les services d'appui/d'encadrement), plusieurs initiatives seront développées. C'est dans ce cadre qui apparaît le regroupement des dix ESF sous deux nouvelles entités juridiques, indiquées dans la décision du Conseil des ministres comme des SACA, dépendant directement de la ministre de la Politique scientifique. Le statut et la gouvernance de ces deux entités devront être déterminés en tenant compte de la spécificité du personnel et des missions afin de donner à ces entités la souplesse et la flexibilité leur permettant de se dynamiser.

Dans une perspective opérationnelle, la dynamisation des ESF se traduira également par le développement d'actions concrètes visant à renforcer leur attractivité, leur accessibilité et leur efficacité. À titre d'exemple, des initiatives seront encouragées en matière de modernisation de l'accueil des publics (notamment via l'amélioration des systèmes de billetterie et de réservation en ligne), de mutualisation de certaines fonctions de support lorsque pertinent, ainsi que de

valorisation accrue des collections et des données scientifiques auprès de différents publics cibles.

Concrètement, deux nouvelles entités « Terre & Espace » et « Arts et Patrimoine », regroupant les dix ESF actuels, seront créées au 1er janvier 2028. Ces nouvelles entités, toujours placées sous la responsabilité de la ministre de la Politique scientifique, organiseront leurs services ensemble en cherchant le maximum de synergie pour augmenter l'impact des ressources actuellement disponibles. L'encadrement juridique des deux nouvelles entités sera présenté au Conseil des Ministres en 2026 afin de garantir une autonomie d'action plus importante aux ESF, accompagnées d'une responsabilisation et de mécanismes de contrôles internes accrus. Les modifications proposées veilleront à ce que les ESF puissent se concentrer davantage sur leurs métiers de base, la recherche scientifique, la conservation et la valorisation des collections qui leur sont confiées, la production et l'utilisation de données et les services qu'ils rendent aux citoyens. Les activités de support, destinées à soutenir ces missions principales, seront repensées en commun pour, là aussi, chercher un maximum de synergies et un impact accru.

Le fonctionnement des services et fonctions d'encadrement traditionnels (P&O, IT, budget et logistique) seront adaptés en fonction du modèle mis en place dans le cadre de la réforme de l'administration fédérale.

OS1.02 Augmenter le niveau de maturité de la maîtrise de l'organisation pour l'ensemble du département ALL

Le cadre légal de la maîtrise de l'organisation s'applique maintenant depuis plusieurs années aux différentes entités qui composent le SPP Politique scientifique. Le principe du « cercle vertueux » (amélioration continue) d'une administration centrée sur ces processus, auditée, révisée et améliorée en continu participe d'une meilleure utilisation des moyens financiers et humains mis à sa disposition.

Dans ce cadre, le suivi et l'exécution des *spending reviews* décidées par le gouvernement restent une priorité pour nous. Le suivi des différents audits menés par l'Audit fédéral interne (AFI) l'est également, comme la poursuite de la certification EMAS pour l'administration centrale ou la certification ISO pour certains ESF.

L'adoption de règles communes pour la gestion de projet, pour l'évaluation des objectifs mais également pour l'utilisation de certains mécanismes comptables (1Invest, 1ExpoFin, *overhead*, etc.) et certains processus RH font partie de cet effort de professionnalisation continue par une certaine standardisation répondant aux besoins du département. L'adoption d'outils et de règles communes en matière de technologies de l'information et de la communication s'inscrit

également dans ce cadre et va de pair avec l'intégration de nouvelles méthodes de travail – notamment issues des approches agiles, collaboratives et transversales – permettant à l'administration une meilleure adaptabilité face aux changements et un renforcement de la collaboration interdisciplinaire. Ces méthodes favorisent l'implication des membres du personnel, stimulent l'innovation et renforcent la culture de l'amélioration continue.

Un projet dédié à l'identification et au suivi d'indicateurs permettant d'accompagner l'exécution des missions des ESF sera mis en place.

Enfin, l'intégration de nouveaux processus organisationnels implique une adaptation réfléchie des modes de fonctionnement existants, en misant sur une gouvernance orientée résultats, une digitalisation cohérente et des formations ciblées pour accompagner les membres du personnel dans ces transitions. Cette stratégie s'inscrit ainsi dans une démarche proactive de modernisation – complémentaire à l'OS5 - qui vise à garantir la pertinence, la résilience et la légitimité de notre organisation dans un environnement en constante évolution.

Objectif OS2: mettre en œuvre une vision commune de la recherche, basée sur l'excellence, pour répondre au mieux aux défis sociétaux et aux priorités du gouvernement et afin de fournir un soutien adapté au potentiel scientifique du pays

Au cours des dernières années, la politique scientifique fédérale s'est fortement concentrée sur l'élaboration de stratégies de recherche pour les différentes composantes : chacun des ESF dispose d'une stratégie de recherche spécifique, validée par son conseil scientifique.

Sur la base des différentes stratégies de recherche individuelles, une stratégie de recherche globale a été élaborée, fondée sur cinq piliers : le développement de réseaux de recherche ; la poursuite du développement des politiques en matière de données ouvertes, de science ouverte et de numérisation ; le renforcement de l'interaction sociale ; la mise à jour constante de la gestion des collections en fonction des derniers développements dans ce domaine.

Les stratégies de recherche individuelles et conjointes seront revues et mises à jour à intervalles réguliers. Ces stratégies seront déployées dans les années à venir conformément aux priorités de l'accord du gouvernement et aux priorités politiques de la Ministre.

Dans ce contexte, les quatre sous-objectifs stratégiques suivants ont été définis.

<i>Code</i>	<i>Quoi (sous-objectif)</i>	<i>Qui</i>
OS2.01	Se mobiliser sur l'accès et la participation aux initiatives de recherche avec des financements externes	DG R&S ESF Belnet
	Afin d'assurer la résilience et la performance de la capacité de recherche au sein des établissements fédéraux, il est important de mettre l'accent sur la diversification du financement de la recherche.	

Dans ce contexte, un effort réel sera fait pour accroître la participation des ESF aux programmes et actions de recherche régionaux et européens. Pour soutenir ce processus, des équipes spéciales seront mises en place au sein de chaque ESF ou de groupes de ESF pour aider à soumettre des propositions de recherche. Ces équipes travailleront avec les points de contact nationaux (*National Contact Points*) de l'administration centrale (Belspo). Des efforts seront également déployés pour intégrer les priorités de recherche des établissements scientifiques fédéraux dans les plans de travail du programme-cadre de R&I et d'autres initiatives de recherche de l'UE.

Belspo continuera également à participer activement, par le biais de ses programmes et initiatives de recherche, aux actions de l'UE qui lancent des appels à propositions communs (partenariats, JPIs, des ERAnets, etc.) afin que les ESF puissent prendre part à ces initiatives.

OS2.02 Partant de notre rôle de coordination, renforcer la position des acteurs du secteur spatial belge dans l'écosystème de la politique spatiale européenne / internationale, compte tenu de l'évolution accélérée du secteur

DG R&S

Le secteur spatial international est en pleine mutation : émergence de nouveaux acteurs institutionnels et privés (ceux-ci soutenus par des procédures de passation de marchés adaptées) ; nouvelle course vers l'espace – tant en termes d'activités civiles que militaires – avec de grands acteurs institutionnels et privés réalisant d'énormes investissements ; impact sans cesse croissant des activités spatiales sur les domaines d'action traditionnels ; émergence d'une économie spatiale mondiale avec des perspectives significatives liées à la constatation que l'Europe a perdu des parts de marché ces dernières années. Pour conserver sa place sur la scène internationale, l'Europe a besoin au moins d'investissements supplémentaires, d'une coopération renforcée entre les différents acteurs institutionnels et de procédures de passation de marchés adaptées.

Au même temps, toutefois, la situation géopolitique actuelle offre également d'importantes possibilités : la nécessité d'une autonomie européenne dans divers domaines, tels que les télécommunications ou l'observation de la Terre, crée de nouvelles possibilités, et cela justement dans des créneaux où notre industrie est forte. De nouvelles collaborations entre l'ESA et la Commission européenne, telles que le programme IRIS² et futurs satellites de navigation, en sont des exemples.

Dans ce contexte, l'Europe se concentre également sur le renforcement des synergies entre les activités spatiales civiles et celles liées à la défense, comme l'illustre la désignation d'un commissaire européen à la Défense et à l'Espace.

Dans ce paysage en pleine évolution, il est essentiel de positionner et de renforcer au mieux l'écosystème spatial belge, construit au fil des ans. Il s'agira notamment d'étudier la faisabilité de nouveaux modèles de financement pour la contribution à l'ESA (cofinancement renforcé par d'autres départements) et de stimuler davantage le développement de synergies entre les secteurs de l'espace et de la sécurité. En outre, les travaux se poursuivront sur le positionnement de la station belge de l'ESA (ESEC) dans le paysage européen et au sein de l'écosystème belge de recherche et d'innovation. Les intérêts des acteurs belges seront défendus, notamment dans le cadre des propositions de la Commission européenne pour des nouveaux projets *flagship*, à travers des sessions d'information pour le secteur et d'autres initiatives.

Le futur lancement de l'astronaute Raphaël Liégeois va également créer un nouvel élan pour le secteur. Le nécessaire sera fait pour que ce lancement se fasse le plus tôt possible et pour le valoriser efficacement, y compris via la promotion des études STEM auprès des jeunes et de la carrière professionnelle dans le secteur spatial. Pour cela une coopération avec d'autres acteurs aura lieu.

OS2.03 Positionner Belspo comme moteur d'une utilisation optimale des mesures de soutien fiscal à la R&I

DG R&S

Les mesures fiscales sont un élément essentiel de la boîte à outils fédérale pour soutenir la recherche et l'innovation dans notre pays. Cela est confirmé dans l'accord du gouvernement, qui indique que ces mesures seront optimisées. Belspo est un acteur clé en raison de son rôle consultatif sur la nature des activités déclarées par les acteurs privés pour bénéficier de tels avantages et par la reconnaissance des institutions scientifiques.

Dans ce contexte, les travaux se poursuivront pour renforcer le dialogue structurel récemment lancé avec le SPF Finances en vue d'optimiser les mesures en éliminant ce qui n'est pas efficace lors de la mise en œuvre et en créant une sécurité juridique pour les bénéficiaires. Dans le cadre des compétences propres à chaque département, une attention particulière sera accordée, entre autres, à : l'adaptation de la procédure de notification, la clarification de la distinction entre les activités de R&D publiques et privées et l'amélioration de la procédure de reconnaissance des institutions scientifiques éligibles aux aides fiscales à la R&D. Affiner le périmètre des mesures pour les institutions scientifiques fédérales, conformément à ce qui est prévu pour le secteur universitaire, mais en tenant compte de la spécificité de ces institutions, fera également partie des politiques proposées par Belspo. Les différents objectifs seront toujours élaborés en concertation avec le SPF Finances.

Tout cela dans le but d'optimiser davantage le soutien à la recherche à forte valeur ajoutée en Belgique, dans le respect de la sécurité juridique et de la transparence.

OS2.04 Développer davantage de synergies scientifiques entre les entités du SPP et avec des acteurs externes, en conformité avec la stratégie de recherche commune et sans perdre de vue les défis sociétaux DG R&S
ESF

Afin de façonner le plus efficacement possible la politique scientifique fédérale dans un contexte budgétaire difficile et d'appuyer davantage l'excellence de la recherche scientifique menée au sein des divers ESF, il est essentiel d'établir des partenariats stratégiques sans perdre de vue les priorités stratégiques du gouvernement et l'impact sociétal de la recherche.

L'impact sociétal et politique potentiel, en plus de l'excellence de la recherche, guidera la définition des différentes priorités de recherche.

Les ESF s'engageront activement à renforcer les initiatives de science citoyenne afin de renforcer leur intégration sociale ; au même temps, une approche stratégique et cohérente de la diplomatie scientifique et culturelle sera développée (voir également OS4.03).

La coopération avec d'autres partenaires fédéraux sera activement poursuivie afin d'optimiser le fonctionnement des infrastructures de recherche fédérales (Belgica, station Princesse Elisabeth, avion de monitoring de la côte belge, etc.) et de promouvoir leur intégration dans le paysage européen des infrastructures de recherche (ESFRI, ERIC), mais aussi de maximiser le soutien à la recherche dans des domaines stratégiques (par exemple, l'intelligence artificielle, SMR ou la recherche liée au télescope Einstein – voir également SD2.02). Un rôle clé sera joué dans la coordination et la mise en œuvre des projets d'infrastructure d'IA et de toutes autres initiatives similaires.

Le déploiement du programme de recherche S4Policy, axé sur une coopération étroite avec les SPFs et visant à mener une politique fondée sur les connaissances scientifiques (*Evidence Informed Policy Making* - EIPM), se poursuivra, en examinant des modalités de financement adaptées.

La mise en place de nouveaux centres d'excellence, animés par l'expertise d'un ou de plusieurs ESF, sera soutenue en collaboration avec des acteurs externes de la recherche, le monde politique et le secteur privé.

Avec les divers niveaux politiques il sera d'une part activement exploité les possibilités offertes par les différents programmes européens pour soutenir le système de R&I belge (infrastructures de recherche telles que le télescope Einstein, installations d'IA telles qu'une usine ou une antenne d'IA, nouveau programme-cadre européen pour la R&I, etc.), et

de l'autre il sera examiné comment les différents mécanismes de financement de la recherche pourront contribuer à un paysage plus cohérent et plus efficace. Ainsi, dans une optique de renforcement du potentiel scientifique du pays, des discussions seront menées avec les entités fédérées afin de rendre les instruments de financement existants plus efficaces pour les centres de recherche en Belgique. Cela comprendra l'identification d'aussi bien les obstacles à la participation des ESF aux financements des communautés, que des opportunités de développement de synergies entre les programmes proposés. Dans cette optique, l'équipe NCP (*National Contact Points*) de Belspo soulignera les opportunités de financement européen en matière d'IA dans les domaines de la recherche et de l'innovation.

Belspo coordonnera également une approche plus stratégique et cohérente au niveau fédéral et interfédéral en vue de renforcer la Belgique au sein de l'Espace européen de la recherche (EER) et, en ce qui concerne l'élaboration d'une politique de sécurité adaptée pour la recherche, conforme aux ambitions européennes. Cet objectif concerne également la production des indicateurs officiels pour la R&D et l'innovation : tant l'élaboration d'une méthodologie harmonisée appliquée par toutes les parties prenantes belges que la mise en œuvre d'études d'appui aux politiques devraient être incluses dans les tâches essentielles de l'organe consultatif du CSA/STAT coordonné par Belspo. Cela tiendra compte des nouvelles possibilités (telles que les algorithmes d'apprentissage automatique) d'analyser les sources de données avec des descriptions de projets de recherche et d'innovation et sera également pris en considération pour développer l'expertise nécessaire.

Objectif OS3 : accélérer notre adhésion à la transformation digitale, aussi bien au niveau de nos services internes qu'externes, en vue de partager les connaissances de manière innovante et sécurisée

Avec cet objectif nous essayons d'apporter une réponse à quelques éléments qui ressortent de l'analyse SWOT : d'une part saisir les opportunités « évolution technologique » et « hausse des investissements dans la numérisation », et de l'autre réagir à la faiblesse « manque de sécurité de nos données, mais aussi adhésion insuffisante au numérique ».

La Déclaration du formateur du gouvernement actuel référait que « Les données ouvertes (*open data*) sont un moteur pour l'innovation, la croissance économique, la transparence et la participation »¹⁴. Accélérer l'adhésion de l'administration fédérale à la transformation digitale est un des objectifs de la Ministre (qui a aussi la charge de la Modernisation et de l'Action publiques ainsi que du Numérique). Le SPP Politique est bien placé pour contribuer à cet objectif. Nous disposons d'une matière extrêmement riche, aussi bien dans le domaine de la culture que de la science ; la partager, en utilisant les innombrables opportunités créées par le monde digital, est notre volonté et notre devoir. Nonobstant, une telle démarche devra se

¹⁴ « [Déclaration du formateur – 2025-2029](#) », page 287 du document pdf.

dérouler de manière sécurisée, ce qui nous pousse à accélérer notre mise en conformité à NIS2, notamment par la révision, d'un point de vue sécuritaire, de nos services internes et externes. Le projet d'Agence fédérale du numérique viendra soutenir cette dynamique.

Nous devons reconnaître que les technologies émergentes — qu'il s'agisse de l'intelligence artificielle, de l'automatisation des processus, de la gestion électronique des documents ou encore de nouveaux outils collaboratifs — représentent des leviers puissants pour améliorer l'efficacité, la qualité et la transparence des services publics. L'IA peut, par exemple, contribuer à une meilleure allocation des ressources, à l'anticipation des besoins des usagers ou encore à l'optimisation des processus internes. L'IA apporte aussi un soutien incommensurable en recherche scientifique. Toutefois, l'adoption de ces nouveaux outils nécessite une gouvernance éthique rigoureuse, notamment en ce qui concerne la transparence, la protection des données, la non-discrimination, l'impact énergétique et la pérennité des résultats attendus par l'utilisation de l'IA. Parallèlement, l'évolution des menaces et des risques associés au numérique rendent indispensable le renforcement des mesures de sécurité numériques, de protocole de détection et de veille des bonnes pratiques. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre défini par NIS2 et se déploient en collaboration avec le Centre de Cybersécurité Belgique (CCB).

Il convient aussi de noter que la vision de l'ouverture des données et de la science a considérablement évolué : d'un simple principe de diffusion, nous sommes passés à un impératif politique nuancé, exigeant une gestion rigoureuse des risques. Il ne s'agit plus seulement de rendre les données accessibles, mais de les ouvrir de manière responsable, en tenant compte d'un paysage réglementaire et géopolitique complexe. Le principe directeur "aussi ouvert que possible, aussi restreint que nécessaire" constitue ainsi la pierre angulaire à la Politique scientifique pour garantir non seulement une ouverture responsable et sécurisée, mais aussi la maximisation de l'impact sociétal et économique, tout en sauvegardant ses actifs critiques. La poursuite du développement et de la mise en œuvre d'une politique d'*open data*, d'*open science* et d'*open access* est un impératif stratégique pour la recherche et l'innovation scientifiques fédérales. Elle est essentielle pour stimuler la collaboration, accélérer la découverte et générer des bénéfices tangibles pour tous et toutes et sera donc prise en compte au sein de cet objectif.

Dans un contexte plus large, cet objectif stratégique rejoint aussi le pilier « la numérisation des services publics » du programme d'action pour la décennie numérique (également appelé "Digital Decade") qui sert de base à la transformation numérique de l'UE et comprend des objectifs concrets pour 2030.

Code	Quoi (sous-objectif)	Qui
OS3.01	Poursuivre le développement et la mise en œuvre d'une politique <i>open data</i>, <i>open science</i> et <i>open access</i>	DG R&S ESF Belnet SE ICT
	Depuis l'adoption de la directive européenne en la matière, l' <i>open data</i> est une réalité dans les différentes composantes du SPP. Il s'accompagne de la démarche <i>open science</i> visant à renforcer les liens entre les composantes du département et avec le monde de la recherche, à l'extérieur du département.	
	L'enjeu d'une politique d' <i>open data</i> , <i>open science</i> et <i>open access</i> est double : il s'agit d'une part de favoriser l'innovation, la transparence et le	

partage des connaissances, et d'autre part de renforcer la compétitivité des acteurs nationaux dans un contexte de mondialisation des savoirs. La démocratisation de l'accès aux données et aux résultats scientifiques permet de décloisonner les disciplines, d'encourager la reproduction des résultats et de stimuler des projets collaboratifs à l'échelle internationale. Toutefois, cette ouverture ne peut se faire que dans le respect des exigences réglementaires (notamment le RGPD¹⁵) et en tenant compte des menaces de cybersécurité et de la nécessité de préserver certaines données stratégiques afin de protéger le potentiel scientifique fédéral.

A ce niveau, le projet FedOSC joue un rôle central dans la structuration et la mutualisation des efforts en matière de science ouverte au sein des établissements scientifiques fédéraux. FedOSC agit comme un catalyseur fédéral qui mutualise les ressources, harmonise les pratiques et renforce la visibilité de la recherche belge, tout en assurant une gouvernance partagée et une interopérabilité avec les standards européens. C'est une brique essentielle pour faire de la science ouverte une réalité structurée, durable et sécurisée au sein de l'écosystème fédéral belge. Ainsi, un trajet visant à rendre cette démarche structurelle (et non plus un projet dédié) sera mis en œuvre.

OS3.02 Adhérer aux nouvelles technologies, méthodes et processus dans l'exécution de nos missions principales ALL

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, le présent sous-objectif stratégique revêt d'une importance capitale. Cet engagement reflète la volonté de rester en phase avec les évolutions technologiques afin de garantir une organisation moderne, efficace et orientée vers l'avenir.

Ainsi, adhérer aux bonnes pratiques et aux nouveaux standards en matière de cybersécurité, notamment en mettant en œuvre les obligations prévues par NIS2, est un des chantiers du département pour la présente législature. En passant par la gestion des risques liés à la sécurité de l'information, par le traitement de ces risques à travers l'implémentation de protocoles avancés, par la formation continue des équipes et l'instauration d'une culture organisationnelle *data-driven* proactive en matière de gestion des risques numériques (*security by design, data governance, identity and access management, third party security management digital sovereignty & sustainability, etc.*), nous nous doterons d'un socle de confiance indispensable à toute transformation numérique.

À cette stratégie et projets s'ajoute une attention accrue aux infrastructures critiques, et notamment aux systèmes spatiaux

¹⁵ Règlement Général sur la Protection des Données. Il s'agit d'une réglementation européenne en matière de droit à la vie privée.

européens. « Notre dépendance vis-à-vis des moyens spatiaux continue à s'accroître, d'où l'importance de protéger les données qui proviennent des satellites, de renforcer la résilience de nos systèmes spatiaux, et d'assurer notre accès autonome¹⁶. ». Dans ce cadre, la consolidation du rôle clé de l'ESEC en Belgique pour l'ESA est un élément important pour les prochaines phases d'investissement belges dans le spatial.

Des données issues des satellites — qu'il s'agisse d'observation de la Terre, de positionnement ou de télécommunications — jouent un rôle central dans diverses missions de service public, telles que la gestion de crise, le suivi environnemental, l'infrastructures de transport ou la sécurité nationale. Il est essentiel de garantir l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité de ces données. Cela implique à la fois une coopération renforcée au niveau européen, l'application de normes de protection spécifiques aux données spatiales, ainsi qu'un renforcement de la résilience physique et numérique des systèmes satellites.

Aussi le réseau national de Belnet est une infrastructure critique¹⁷ qui a l'obligation de mettre en place diverses mesures afin d'assurer la sécurité de ce réseau. À ce titre, Belnet a introduit dans son offre de services la réalisation d'exercices de cybersécurité comprenant des simulations de situations de crise qui devront aider à améliorer les mécanismes de réaction internes de chaque organisation bénéficiaire.

OS3.03 Soutenir l'accessibilité en ligne du patrimoine scientifique et culturel fédéral et valoriser les collections digitales

DG R&S
ESF
Belnet
SE ICT

La poursuite de la numérisation de notre collection et l'accès à nos données font partie de la stratégie de notre département. Le présent sous-objectif stratégique traduit une volonté claire de mettre en lumière la richesse des savoirs, des objets et des témoignages conservés par les institutions fédérales, tout en répondant aux attentes d'une société de plus en plus connectée et avide de contenu numérique de qualité. Il est complémentaire au sous-objectif OS4.01 sur la résilience de nos collections qui aborde aussi la numérisation des collections.

Dans un contexte où l'accès à l'information et à la culture passe largement par les canaux numériques, il devient essentiel pour une organisation publique fédérale comme la nôtre de disposer d'une stratégie de marketing digital (ex. réseaux sociaux) et de contenus pour un public plus diversifié. Ainsi, la communication externe du département développera une stratégie de marketing digitale qui visera à sensibiliser en particulier les jeunes générations à l'importance de la science. Le *momentum* créé par la mission de Raphaël Liégeois à bord

¹⁶ « Note de politique générale - Politique scientifique » du 24 avril 2025, pages 8 & 9.

¹⁷ Belnet a été désigné « infrastructure critique » par l'Institut belge des services postaux et des télécommunications en juin 2022, répondant à la loi du 1 juillet 2011 relative à la sécurité et la protection des infrastructures critiques.

de la station spatiale internationale (ISS), prévue fin 2026-début 2027, offre une opportunité unique pour poursuivre cet objectif. Il permettra de renforcer la transparence, la participation citoyenne et le rayonnement du patrimoine fédéral, tout en soutenant la recherche, l'éducation et la mémoire collective.

Afin de soutenir l'accessibilité en ligne du patrimoine scientifique et culturel fédéral et valoriser les collections digitales, une collaboration étroite entre institutions (musées, archives, bibliothèques, instituts scientifiques), ainsi qu'un effort continu d'innovation technologique seront déployés pour intégrer les meilleures pratiques en matière de conservation, de métadonnées et de sécurité des données. Vu que cette stratégie se veut inclusive, elle s'accompagnera d'une attention particulière à l'inclusivité numérique (par ex., en développant des formats adaptés aux personnes en situation de handicap), à la participation des parties prenantes et à l'innovation continue, en faisant appel à des technologies comme l'intelligence artificielle pour enrichir la recherche documentaire et améliorer / faciliter l'expérience en ligne.

Un levier essentiel de cette stratégie réside dans la recherche proactive de nouvelles collaborations et de moyens innovants pour accélérer la numérisation et la valorisation des collections. Cela implique l'ouverture vers des partenariats solides, la mutualisation des ressources entre institutions fédérales, ou encore la participation à des initiatives européennes et internationales en matière de numérisation du patrimoine. L'exploration de financements alternatifs, la coopération avec des universités, des *start-ups* technologiques, ou des plateformes culturelles joueront un rôle déterminant pour amplifier les capacités techniques et humaines nécessaires.

Enfin, pour assurer le succès de l'accessibilité en ligne du patrimoine scientifique et culturel fédéral il faut disposer d'une bande passante suffisante sur le réseau de Belnet qui interconnecte l'ensemble des acteurs. Une collaboration étroite avec Belnet, en que Belnet d'adapte correctement son infrastructure réseau aux besoins actuels et futures.

En misant sur la coopération, l'ouverture et la technologie, le SPP Politique scientifique ne se contente pas de préserver le patrimoine : il le fait rayonner, le rend accessible et en fait un moteur de cohésion et de progrès.

Objectif OS4 : coordonner et valoriser le patrimoine fédéral matériel et immatériel à travers ses collections et via un dialogue ouvert et inclusif avec les divers publics
--

Dans son exposé d’orientation politique la Ministre a clairement indiqué l’importance de continuer à développer, à proposer et à valoriser le travail du service au public fourni par les établissements scientifiques fédéraux en identifiant des « nouvelles mesures, expertises, services et partenariats¹⁸. »

Cet objectif place le patrimoine fédéral au cœur de la société. En facilitant l’accès pour toutes et tous, le patrimoine devient un levier de dialogue, de lien social et de participation citoyenne. Nos institutions ce sont des lieux de transmission de notre histoire et de notre identité ; c’est en valorisant ce bien commun que l’on stimule la cohésion, le bien-être collectif et l’engagement démocratique.

<i>Code</i>	<i>Quoi (sous-objectif)</i>	<i>Qui</i>
OS4.01	Rendre les collections plus résilientes La protection et la préservation de nos collections est une priorité. Les plans de calamités, avec des éléments communs (procédures standards, principes communs, etc.) et les règles de BCM (<i>Business Continuity Management</i>), forment la base pour des collections plus résilientes. Rendre les collections patrimoniales plus résilientes signifie protéger et préserver ces collections en s’adaptant de manière continue aux situations. À cet effet, trois chantiers principaux sont identifiés : - Prévention et protection des collections : comme indiqué dans la note de Politique générale 2025 pour la Politique scientifique, l’initiative de l’IRPA de développer et coordonner une stratégie de gestion des risques concernant le patrimoine des ESF sera poursuivie. A ce titre, un audit portant sur l’analyse des risques incendie pour les personnes, les infrastructures et les biens patrimoniaux des ESF sera réalisé. - Sécurisation des bâtiments : faisant écho à l’exposé d’orientation politique pour la Gestion Immobilière de l’État, une réflexion avec la Régie aura lieu autour de la mise en conformité des bâtiments occupés par les ESF aux normes de sécurité et de conservation des collections. Dans ce contexte, on profitera de la révision du Masterplan de rénovation du Parc du Cinquantaire pour accorder la priorité à la sécurité du site, ainsi qu’à son accessibilité. - Numérisation des collections : donnant suite à la note de Politique générale 2025 pour la Politique scientifique, la numérisation des collections conservées dans les ESF sera poursuivie et autant que possible accélérée. Pour cela, le programme DIGIT sera intégré dans une stratégie globale de digitalisation en tant qu’instrument structurel. Ladite stratégie objectivera et justifiera les choix des collections à numériser en priorité et visera à élargir l’accès, ainsi	ESF SE ICT

¹⁸ “Exposé d’orientation politique – Politique scientifique” du 13 mars 2025, page 7.

que l'exploitation et la valorisation auprès du monde de la recherche et du public en général des contenus numériques de qualité facilement trouvables et réutilisables, en garantissant leur préservation à long terme. L'acquisition et le déploiement d'un nouveau logiciel CMS (un logiciel informatique utilisé pour gérer la création et la modification de contenu numérique), ainsi que le renouveau de certains sites web, amélioreront l'accessibilité digitale des collections.

OS4.02 Renforcer les synergies entre les collections fédérales

ESF

Le département mettra en place un cadre transversal capable de garantir au maximum une cohérence entre les bonnes pratiques pour les collections conservées dans les ESF. Ce cadre devra régler les questions relatives aux thèmes suivants :

- 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 ;
- la valorisation du patrimoine en question.

Ce cadre sera suivi d'un plan qui devra répondre aux besoins des ESF afin de leur permettre de mieux affronter les défis d'aujourd'hui et de demain et de fonctionner de façon moderne, professionnelle et efficace.

OS4.03 Renforcer la coopération internationale culturelle et scientifique

DG R&S
ESF
SDP

Renforcer la coopération internationale culturelle et scientifique est devenu essentiel dans un monde à la fois interconnecté et partageant des défis globaux et de plus en plus marqué par le protectionnisme et la défense des frontières géopolitiques. Dans une perspective de diplomatie scientifique et culturelle, la science et le patrimoine culturel facilitent et renforcent le dialogue international.

Il s'agira de :

- Accroître la visibilité et l'impact de l'expertise scientifique et des infrastructures de recherches auxquelles le pouvoir fédéral contribue, et plus particulièrement l'expertise et le savoir-faire des ESF (patrimoine et collections comprises). Il convient en particulier de mieux positionner ces institutions à l'échelle mondiale en tant que partenaire attractif pour la coopération ;

- Développer et de renforcer la coopération culturelle et scientifique au niveau intra-belge dans le but de favoriser la circulation des savoirs, d'encourager l'innovation dans les pratiques patrimoniales et de contribuer à une meilleure accessibilité, visibilité et pertinence sociale du patrimoine belge en général ;
- En collaboration avec le SPF Affaires Etrangères :
 - o Intégrer plus systématiquement les questions de recherche et de patrimoine dans les relations internationales en tenant compte des débats et des changements profonds dans le statut des collections dites obtenues dans un contexte illégitime ;
 - o Contribuer au plaidoyer belge en faveur du multilatéralisme et de la paix (en lien avec le G7, le G20, l'OCDE et l'UNESCO), en accordant une attention particulière à la diplomatie spatiale, climatique, de l'eau, arctique, verte et culturelle.
- Renforcer le rôle d'interface « science/politique » en relation avec les défis mondiaux par le biais d'une politique et d'une prise de décision fondées sur des données probantes, notamment par la contribution d'experts belges et fédéraux à des panels internationaux (GIEC, IPBES¹⁹, etc.), tout en contribuant à la lutte contre la désinformation et au soutien de la démocratie ;
- Protéger et promouvoir les valeurs et les principes européens (relatifs à la recherche et au sens large), notamment l'open science et les principes FAIR en matière de données scientifiques (FAIR = faciles à trouver, accessibles, interopérables, réutilisables).

OS4.04 Adopter une approche inclusive et responsable dans la gestion, la valorisation et la recherche liées au patrimoine fédéral, afin de stimuler la participation citoyenne, de refléter la diversité des publics et de renforcer son impact sociétal

ALL

Adopter une approche inclusive et responsable c'est reconnaître et intégrer la diversité des points de vue, des savoirs, des genres, des communautés et des responsabilités éthiques. C'est également reconnaître la pluralité des patrimoines et valoriser les mémoires multiples en tenant compte des différentes communautés présentes dans notre société.

Un cadre structuré sera établi afin d'adopter une approche commune tout en laissant l'autonomie aux ESF de personnaliser leur démarche en fonction des attentes et des besoins de leur parties prenantes

¹⁹ IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*) est un organe indépendant destiné à renforcer l'interface entre la science et la politique en matière de biodiversité.

spécifiques. Cette approche sera réfléchiée autour d'une large variété de projets et mesures dont :

- Co-construction des récits avec les habitants et habitantes, les porteurs et porteuses de mémoire, artistes locaux et/ou des pays d'origine en s'appuyant sur des méthodes de muséologie participative;
- Le patrimoine accessible en favorisant l'accessibilité physique, numérique et cognitive (traductions, langue des signes, lecture facile);
- Formats inclusifs de médiation : audioguides multilingues, technologies d'intelligence artificielle, expositions interactives, etc.
- La diversité dans la recherche afin d'éviter les biais de genre, d'âge, d'origine, etc., dans les équipes, les sujets de recherche et les approches méthodologiques.

Dans ces diverses démarches et, d'une manière générale dans la poursuite des missions de notre département, nous chercherons à impliquer les citoyens et les citoyennes, associations et acteurs locaux et cela de diverses manières :

- Pour la production de connaissances : via des projets de recherche participative et de *crowdsourcing* ;
- Pour apporter de la lumière aux questions de société (sur le climat, l'intelligence artificielle, la bioéthique, la mémoire...) : via l'organisation de forums citoyens, de conférences participatives, d'ateliers collaboratifs...
- Pour attirer les jeunes, minorités, publics défavorisés et éloignés et rendre ainsi le patrimoine, et principalement les musées, plus accessibles : en donnant la parole aux acteurs souvent peu écoutés via, par exemple, nos actions de communication.

OS4.05 Elargir nos publics et développer des nouvelles formes de collaboration

ESF
SDP

Parmi les objectifs qu'on retrouve dans l'exposé d'orientation politique de la Ministre il y a la volonté d'augmenter le taux de fréquentation du public dans les différents musées, d'accroître les recettes qui y sont liées et d'attirer de nouveaux partenariats avec le secteur privé. Le développement de partenariats public-privé (et le renforcement de ceux déjà en place), aussi bien dans le cadre d'investissements dans les ESF que du financement d'activités de médiation sera alors un des buts.

Afin d'élargir et de diversifier les publics, il est essentiel de repenser le rôle social des institutions patrimoniales. Il ne s'agit plus seulement de considérer les musées comme des lieux de conservation, mais de les envisager – tout comme d'autres institutions patrimoniales – comme des espaces vivants, hybrides, inclusifs et participatifs, ancrés dans les réalités et les attentes contemporaines. D'une manière générale, l'idée

est de faire évoluer les institutions patrimoniales vers des modèles plus souples et plus ouverts : des " institutions de mémoire hybrides²⁰ " capables de jouer un rôle actif dans la cohésion sociale, l'inclusion, le bien-être et la participation citoyenne.

Un des projets envisagés est d'intégrer des résidences de chercheurs et chercheuses ou d'artistes pour stimuler les approches transdisciplinaires autour des collections.

Une approche 'marketing' commune sera développée avec et pour les ESF, tout en laissant une large marge pour que chaque établissement puisse adapter et adopter son propre plan de marketing. Elle sera soutenue par, entre autres, des messages dans les réseaux sociaux et des contenus pour un public plus diversifié. Cette approche comprendra notamment les projets suivants :

- Une étude du public, avec une cartographie des (non)visiteurs (enquêtes, analyses et consultations par l'Observatoire des Publics + analyses des visiteurs à travers le système de *ticketing* commun aux cinq musées fédéraux et le Planétarium), complétée par un *benchmarking* avec des musées similaires en Belgique et dans les pays voisins ;
- Un support en vue de l'adaptation de l'offre muséale :
 - o Tarification adaptée;
 - o Accessibilité élargie, entre autres avec aide de solutions IA (informations multilingues, médiation pour personnes aveugles et/ou malvoyantes, parcours diversifiés, etc) ;
 - o Co-crédation inclusive (voir OS4.04).

Comme déjà rrféré à l'OS3.03, la mission de Raphaél Liégéois doit être soignée d'un point de vue de marketing de la science.

Objectif OS5 : poursuivre le développement d'une culture d'organisation moderne et stimulante où chaque personne se sent valorisée, soutenue et impliquée

Dans l'introduction de sa note de politique générale pour 2025 la Ministre affirme clairement sa volonté de travailler à une administration plus moderne au niveau de la politique scientifique.

Dans un monde en mutation rapide, une culture organisationnelle moderne et stimulante est essentielle si nous voulons rester agiles, innovants et tournés vers l'avenir. En investissant continuellement dans une culture dans laquelle le personnel se sent valorisé, soutenu et engagé, nous créons un environnement de travail qui attire, retient et motive les talents.

Cet objectif stratégique reflète notre conviction qu'une culture positive et inclusive favorise, non seulement le bien-être de notre personnel, mais contribue aussi directement à la réalisation de nos objectifs organisationnels et à l'impact sociétal.

²⁰ On parle ici d'institutions qui combinent des technologies de l'information et de la communication avec des activités plus traditionnelles basées sur un contact direct et physique avec le public.

En tant qu'organisation, nous sommes persuadés que notre force commence par notre personnel. En travaillant activement à la visibilité et à l'image de la politique scientifique fédérale dans le paysage fédéral de la recherche, nous assurons l'engagement, l'attachement et la fierté de notre personnel. Les membres du personnel qui se reconnaissent dans l'histoire de l'organisation et en sont fiers deviennent nos ambassadeurs et ambassadrices. Ils font la promotion de nos valeurs, renforcent notre réputation et contribuent à nos objectifs communs avec plus de motivation et de dévouement.

Aussi la croissance des individus dans leur carrière est essentielle pour une organisation tournée vers l'avenir. En offrant au personnel la possibilité de développer leurs talents, nous renforçons leur motivation et leur engagement. Le développement de carrière fait que les gens se sentent valorisés et les stimule à atteindre leur plein potentiel.

Dans un contexte d'attentes sociétales croissantes et de complexité, il est important que les membres du personnel sachent ce qu'on attend de leur part et qu'il existe une culture dans laquelle l'ouverture, la responsabilité et le respect sont au cœur. Une politique d'intégrité solide aide non seulement à gérer les risques, mais crée également un environnement de travail sûr.

Pour être durable en tant qu'organisation, un *leadership* fort et tourné vers l'avenir est indispensable. L'introduction d'un trajet visant à développer les compétences en *leadership* est donc un levier stratégique. Le *leadership* détermine en grande partie la culture, l'agilité et la performance d'une organisation. En investissant dans la croissance des leaders - en termes de vision, de communication, de *coaching* et de prise de décision - nous renforçons non seulement l'efficacité des équipes, mais aussi la confiance, l'engagement et le bien-être des membres du personnel.

La Politique Scientifique fédérale vise une politique aussi inclusive que possible qui aspire à faire en sorte que tout le monde, peu importe ses origines, son genre, son âge, son handicap ou ses convictions, se sente le bienvenu, apprécié et respecté. Parce que la diversité stimule l'innovation et la créativité, il ne s'agit pas seulement d'une question de responsabilité sociale et de justice sociale, mais aussi de qualité et d'efficacité.

Cet objectif stratégique se traduit en trois sous-objectifs avec des projets concrets à chaque fois.

Code	Quoi (sous-objectif)	Qui
OS5.01	Offrir aux membres du personnel une carrière motivante Par carrière motivante on entend un parcours où le développement du personnel reçoit une grande attention. Ceci implique divers chantiers, dont plusieurs projets annoncés par la Ministre. Projet n° 1 : mettre en œuvre une politique de développement basée sur le concept de l'organisation apprenante, bien pensée et qui assure une croissance et un développement continu du personnel afin de contribuer à une organisation forte, innovante et flexible. Projet n° 2 : poursuivre activement le trajet de <i>leadership</i> pour tout le personnel dirigeant du département, comprenant aussi leur préparation	P&O (ALL)

et leur soutien. L'intégration maximale dans les programmes et initiatives de *leadership* fédéraux existants sera recherchée.

Projet n° 3 : mettre à jour et simplifier le statut du personnel scientifique des ESF.

Projet n° 4 : en concertation avec le SPF BOSA et tenant compte des réglementations en vigueur ou à venir, mettre en place un cadre de recrutement efficace et efficient répondant aux spécificités et aux besoins particuliers des ESF afin que le fonctionnement opérationnel de l'institution ou des institutions soit garanti.

OS5.02 Construire un environnement de travail sain et stimulant

P&O
SDP
(ALL)

L'objectif est d'avoir un environnement de travail sûr, sain et stimulant dans lequel le personnel se sent soutenu physiquement, mentalement et socialement ; un environnement favorable à la croissance, à l'équilibre et à l'appartenance.

Projet n° 1 : faire du *leadership* une de nos forces motrices. Avec ce projet nous cherchons à développer la contribution du management du département au développement intrinsèque de nos organisations, et cela via diverses actions : communication active et ouverte de la part du personnel dirigeant et dialogue avec les autres membres du personnel, présence sur le lieu de travail, conduite par exemple (*walk the talk* des valeurs du SPP de la politique scientifique et autres démarches), culture de *feedback*, etc. Des entretiens et des moments de *feedback* réguliers avec le personnel sont organisés pour savoir comment l'organisation est perçue afin d'ajuster la politique et les actions.

Projet n° 2 : poursuite du trajet *Via Essentia* (phases 2 & 3). Après avoir choisi les valeurs de notre SPP (phase 1), ces valeurs sont clarifiées ainsi que les comportements qui y sont liés. Ensuite (phase 3), ces valeurs essentielles sont traduites en comportements concrets et visibles (programme de formation pour développer les compétences requises) en particulier dans notre communication interne et externe.

Projet n° 3 : travailler l'image et l'identité du SPP (ou des nouvelles structures dans lequel il sera réorganisé, cela en fonction de l'état d'avancement du sous-objectif stratégique OS1.01). Si d'une part nous travaillerons à « fédérer » notre personnel autour d'une certaine fierté (celle de travailler pour la Politique scientifique fédérale, l'Etat et l'Europe) et à attirer des nouveaux talents, de l'autre ce renforcement de l'image s'inscrit aussi dans la volonté de fournir un meilleur service à la société, de manière à que les potentiels bénéficiaires de nos activités puissent nous trouver plus facilement. Pour y arriver, deux axes sont prévus :

- Un basé sur la communication interne (avec des actions concrètes qui pourraient aller de la réalisation d'un " guide " pour la communication interne en situations de crise, à la réalisation et

diffusion de *podcasts* ou de vidéos diffusant et célébrant le travail de membres du personnel) ;

- Un autre dédié à la communication externe, en élaborant et en mettant en œuvre un plan de communication externe commun et solide qui contribue à la définition de messages, d'audiences et de canaux clés clairs et utilise une image de marque cohérente. Le plan est mis en œuvre à travers diverses actions (telles que la publication de *blogs* et d'articles sur des sujets pertinents ou l'organisation de journées d'étude) qui illustrent la pertinence sociale de nos activités.

Projet n° 4 : disposer d'une politique de bien-être intégrée et des plans d'action concrets qui construisent une organisation où le bien-être est structurellement ancré dans sa politique, culture et pratique.

Projet n° 5 : développer une politique d'intégrité pour garantir la confiance, la crédibilité et la bonne gouvernance en fournissant un cadre pour une action éthique, une prise de décision transparente et un *leadership* responsable. Ce projet vise à promouvoir la sensibilisation et la connaissance de l'intégrité parmi tous les membres du personnel. Nous devons créer une culture du signalement sûre où les questions d'intégrité peuvent être discutées et traitées au moyen de lignes directrices et de procédures claires.

Étant donné que l'« intégrité » est l'une de nos valeurs, ce projet est fortement lié à *Via Essentia* (un autre projet de ce sous-objectif). Les deux projets doivent garantir l'ancrage de l'intégrité en tant que valeur fondamentale de notre culture organisationnelle.

Projet n° 6 : disposer d'un plan d'action en faveur de l'inclusion et de la diversité qui contribue à une culture organisationnelle inclusive dans laquelle chaque individu a les mêmes chances de se développer, de contribuer et de se sentir chez-soi. Grâce à une politique active en matière d'inclusion et d'égalité de genre, nous nous efforçons de créer une organisation diversifiée, équitable et moderne.

Projet n° 7 : construire une organisation tournée vers l'avenir qui gère consciemment son impact environnemental, social et économique. Grâce à une politique intégrée de durabilité, nous nous efforçons d'adopter une approche responsable vis-à-vis des personnes, des ressources et de l'environnement, et nous assumons activement notre rôle dans la transition vers une société durable.

OS5.03 Accompagner la réforme du SPP d'une politique de gestion du changement

P&O
SDP
(ALL)

Pour garantir la réussite des évolutions futures, le SPP Politique scientifique prépare et soutient activement le personnel tout au long du processus. Nous veillons à expliciter les objectifs et les modalités des

changements et à les déployer de manière progressive, en accompagnant les individus face aux incertitudes.

L'administration anticipe les résistances au changement, y compris dans des environnements dotés d'une culture de l'innovation bien ancrée, et en limite les impacts potentiels, tels que la baisse de productivité, de satisfaction au travail ou les départs du personnel.

L'administration fait de la dimension humaine du changement une priorité et met en œuvre une gestion structurée du processus, en définissant des actions, des responsabilités et un suivi adaptés, afin de garantir la réussite de la transformation organisationnelle.

À ce titre, elle intègre pleinement la gestion du facteur humain comme levier central du projet de réorganisation, en veillant à sa prise en compte à chaque étape du processus.

Projet : gérer le changement au sein de Belspo, Belnet et des ESFs.

Dans un contexte de transformation organisationnelle, il est courant que le personnel traverse différentes phases d'adaptation. Une période d'incertitude peut notamment apparaître, nécessitant une orientation claire, un accompagnement adapté et une certaine flexibilité afin de favoriser l'émergence et l'expérimentation de nouvelles pratiques.

La réussite du changement repose sur la mise en œuvre d'actions structurées, incluant l'implication du personnel dans les processus décisionnels et opérationnels. Elle suppose également la réalisation d'une analyse des risques ainsi que l'établissement d'un calendrier détaillé assorti de jalons.

Dans le plan de transition à venir plusieurs thématiques sont prioritaires : HR, IT, Budget & Contrôle de gestion, Juridique et *core business*. Ces thématiques deviennent des axes du changement et sont appelées « stream ». Au sein de chaque *stream* les actions nécessaires à la réalisation du plan de transition dans ses compétences devront être listées et mises en œuvre. La gestion du changement devra alors être présente dans chacun de ces *streams*.

11.2 Autres lignes stratégiques spécifiques à chaque organisation

Les AGR-ARA

Les Archives de l'État (AGR-ARA) entendent s'affirmer comme un acteur stratégique au cœur de la transformation numérique de l'administration fédérale, en développant une politique ambitieuse en matière d'archivage des données nativement numériques. Elles visent à jouer un rôle moteur et fédérateur dans ce domaine, en accompagnant les administrations publiques et en contribuant à l'évolution du cadre organisationnel et normatif. Dans le même temps, l'institution poursuivra un objectif d'excellence opérationnelle dans la gestion de ses infrastructures et de ses collections, afin de garantir un service public homogène, performant et de qualité sur l'ensemble du territoire. Cette ambition s'accompagne d'une volonté de renforcer

la soutenabilité de son modèle, en assurant une utilisation rigoureuse des ressources publiques et en consolidant les acquis du redressement budgétaire engagé.

Les Archives de l'État veilleront également à adapter en continu leurs ressources humaines et leurs modes de fonctionnement, afin de répondre efficacement à l'évolution de leurs missions et des attentes de la société.

Enfin, elles s'inscriront pleinement dans la dynamique de modernisation portée au niveau fédéral, en contribuant activement à la mise en œuvre de la réforme de la politique scientifique et au renforcement de l'impact des établissements scientifiques fédéraux.

La KBR

Au cours des prochaines années, la Bibliothèque royale de Belgique (KBR) entend, aux côtés de ses partenaires, créer de nouveaux liens entre les personnes, les connaissances et le patrimoine. Elle mettra pour ce faire un accent équilibré sur une expérience qualitative et accueillante au sein de son bâtiment au cœur de Bruxelles, ainsi que sur des services numériques accessibles et performants, permettant à un public large et diversifié de découvrir, d'interpréter, d'étudier et d'utiliser activement les collections. KBR souhaite ainsi, en tant que source fiable de connaissances et d'information, contribuer à une société durable.

L'institution poursuivra la professionnalisation de la gestion, de l'organisation et de la mise à disposition de ses collections, en accordant une attention particulière à la standardisation, à l'interopérabilité et à une préservation durable, y compris numérique. L'ouverture et l'orientation vers les usagers constituent des principes centraux d'une gestion professionnelle du patrimoine, au service du soutien à la recherche et à la production de connaissances.

Parallèlement, KBR souhaite s'inscrire activement dans les thématiques de société contemporaines et créer des espaces favorisant la participation, l'inclusion et la réflexion critique. Ces ambitions reposent sur un usage responsable et éthique des technologies, sur une coopération renforcée au sein et au-delà du cadre fédéral, ainsi que sur un investissement continu dans les compétences et le bien être des équipes, considérés comme le socle d'une organisation durable, agile et résiliente.

Enfin, KBR s'engage à contribuer à la réforme du département de la Politique scientifique, en participant à la poursuite de la modernisation de la gouvernance, à l'automatisation des processus et au renforcement des formes de collaboration transversales.

Les MRAH

Dans les quatre années à venir, les Musées Royaux d'Art et d'Histoire (MRAH) entendent consolider leur rôle d'institution scientifique fédérale de référence, au service de la société et pleinement alignée avec les priorités de la Politique scientifique fédérale. Dans un contexte marqué à la fois par des attentes accrues en matière d'accès à la culture, de responsabilité sociétale et de contraintes infrastructurelles importantes, notre stratégie repose sur une approche pragmatique, progressive et structurante.

La priorité sera donnée à la mise en œuvre des améliorations infrastructurelles prévues, sur nos trois sites, en étroite concertation avec les partenaires publics (Régie et Beliris), afin de garantir la sécurité des collections, des visiteurs et du personnel, tout en améliorant la lisibilité et l'attractivité des sites. Parallèlement, le musée poursuivra le développement d'une offre scientifique et culturelle fondée sur la richesse exceptionnelle de ses collections, en

privilégiant des approches transversales et accessibles, en cohérence avec les attentes des publics et les enjeux contemporains.

Un effort particulier sera consacré au renforcement de la recherche, notamment en matière de contexte et provenance, de matérialité et d'interdisciplinarité, afin de conforter la légitimité scientifique de l'institution au sein du paysage fédéral et international. Cette dynamique s'accompagnera d'une attention accrue portée à la valorisation des collections, tant sur site que dans l'environnement numérique, dans une logique de diffusion élargie des connaissances.

Sur le plan organisationnel, la période à venir visera à consolider les fondations internes de l'institution, à travers la clarification des responsabilités, le renforcement de la transversalité et le développement d'une culture de collaboration et d'engagement. L'élaboration et la mise en œuvre d'un Projet Scientifique et Culturel constitueront à cet égard un outil structurant pour aligner les actions et les priorités.

Enfin, le musée poursuivra ses efforts en matière de diversification des ressources et d'optimisation de ses moyens, dans le respect des principes de bonne gouvernance, d'efficacité et de durabilité qui fondent l'action publique fédérale.

Cette stratégie s'inscrit dans une ambition mesurée mais résolue : assurer, dans la durée, la préservation et la transmission d'un patrimoine d'intérêt national et international, tout en renforçant la contribution du musée aux dynamiques scientifiques, culturelles et sociétales contemporaines.

Les MRBAB

Les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique (MRBAB) feront l'objet d'importants travaux de rénovation dans les années à venir. Durant ces travaux, et afin de présenter l'ensemble des collections à un public aussi large que possible, des partenariats d'exposition seront effectués avec des musées internationaux. Par ailleurs, pour répondre à la forte demande du public souhaitant redécouvrir les collections d'art moderne, le parcours muséal du musée Old Master sera redéfini afin de présenter des œuvres allant du 15^{ème} au 21^{ème} siècle. Enfin, en parallèle, un travail sur l'identité des musées sera initié afin de proposer un concept intégrant les musées Old Master, Fin de Siècle et Art Moderne.

L'IRPA

L'Institut royal du Patrimoine artistique (IRPA) a été fondé en 1948 en tant qu'établissement scientifique fédéral, avec pour mission principale de mener des recherches scientifiques et d'assurer la conservation du patrimoine national. Grâce à son approche résolument interdisciplinaire – fondée sur une collaboration structurelle entre historiens de l'art et documentalistes, chimistes et physiciens, ainsi que conservateurs-restaurateurs – l'IRPA s'est positionné dès sa création comme un pionnier dans le domaine de la conservation du patrimoine.

Le contexte dans lequel l'IRPA exerce ses missions a toutefois profondément évolué au cours des dernières décennies. Tant les attentes sociétales que les évolutions technologiques et les contraintes budgétaires exercent une pression croissante sur le fonctionnement de l'institution. Dans cet environnement en mutation, la poursuite du modèle existant (*business as usual*) n'est plus tenable, ni sur le plan du contenu ni sur le plan organisationnel.

Dans ce contexte, un processus approfondi de réflexion interne a été engagé ces dernières années, nourri par les contributions de parties prenantes externes et d'experts. Ce processus a abouti, en 2024, à l'élaboration d'un cadre stratégique pour la législature 2025–2029.

Cet exercice stratégique s'articule autour de cinq axes prioritaires :

1. L'IRPA en tant que centre d'expertise innovant de renommée internationale dans le domaine de la conservation du patrimoine
2. L'expertise interdisciplinaire de l'IRPA au service du secteur du patrimoine
3. L'IRPA en tant que partenaire patrimonial privilégié du gouvernement fédéral
4. Gestion et prévention des crises : l'IRPA comme point de contact central pour le patrimoine en péril
5. L'IRPA en tant que hub numérique du patrimoine belge

En vue de la mise en œuvre opérationnelle de ces axes stratégiques, les objectifs suivants sont définis :

- Renforcer la collaboration et les synergies avec les autres ESF et les partenaires fédéraux
- Exploiter des possibilités de financement supplémentaires pour la recherche
- Adapter les services aux besoins du secteur
- Partager l'expertise avec le secteur via des formations et des ateliers
- Positionner l'IRPA comme point de contact fédéral pour le patrimoine en situation de crise
- Positionner l'IRPA comme plateforme de connaissances numérique ouverte et fédératrice, enrichie par des données scientifiques sur le patrimoine

Plusieurs éléments de cette stratégie ont été explicitement repris par la ministre Matz dans sa note de politique générale 2026 (c.f. article 9.2), en lien avec l'initiative « ChallengePatrimoine », soutenue par la Loterie Nationale et élargie sous la forme de « TombolaPatrimoine », avec Prométhéa et PASSMusées comme nouveaux partenaires.

Dans son positionnement stratégique, l'IRPA s'affirme résolument comme un centre d'expertise scientifique et comme pont entre le monde académique, le secteur du patrimoine et la société au sens large. L'accent est mis sur la recherche scientifique appliquée, organisée au sein du *Research Office* et en cohérence avec la stratégie de recherche, au service d'une prestation scientifique de qualité et tournée vers l'avenir.

Parallèlement, l'IRPA s'engage dans une réévaluation de fond de ses missions essentielles. Celle-ci comprend notamment l'élaboration d'un agenda de recherche clair, l'établissement d'un catalogue de services transparent ainsi qu'une réorganisation interne, en vue d'assurer une prestation de services efficiente et performante.

Par ces choix stratégiques et opérationnels, l'IRPA jette les bases d'une organisation durable, tournée vers l'avenir et agile, capable de répondre de manière adéquate aux défis d'un paysage patrimonial en constante évolution, et appelée à s'inscrire dans la future entité du patrimoine.

L'ORB

Les objectifs stratégiques de l'Observatoire royal de Belgique (ORB) pour les années à venir s'inspirent de la vision à long terme définie par le Conseil de direction : « Nous visons l'excellence dans la recherche scientifique et les services scientifiques. Dans nos domaines de compétence, nous voulons être (c'est-à-dire rester ou devenir) une référence internationale,

dotée d'une expertise reconnue en matière de recherche scientifique ; nous voulons également être, dans ces domaines, un partenaire fiable et accessible pour la prestation de services scientifiques à la société dans tous ses aspects. » Ces deux composantes, à savoir la recherche scientifique et les services scientifiques, vont de pair et revêtent une importance égale.

Dans la poursuite de cette vision, nous tenons compte du contexte budgétaire et politique, ainsi que de tous les facteurs environnementaux internes et externes.

L'ORB s'est forgé une position solide dans la recherche spatiale au sein de nos domaines d'expertise. Nous continuons à nous engager pour consolider cette position, d'une part en exploitant les données issues des projets en cours, d'autre part en participant de manière proactive à de nouveaux projets spatiaux, tout en étant nous-mêmes activement impliqués dans la conception de futurs projets spatiaux prometteurs. Nous le faisons dans le cadre d'une collaboration constructive avec l'industrie spatiale belge et d'autres institutions scientifiques belges et internationales, principalement dans le cadre de l'ESA.

L'ORB joue un rôle social important grâce à ses activités de service. Celles-ci comprennent, par exemple, la réalisation et la diffusion de l'heure légale en Belgique, ainsi que la communication d'informations à la population et aux autorités sur les phénomènes astronomiques et les éphémérides. Tout aussi importants sont nos services axés sur le suivi des risques naturels liés à l'activité sismique et à la météorologie spatiale, pour lesquels nous renforçons la collaboration avec d'autres acteurs concernés. Nous misons en particulier sur une coopération étroite avec la Défense, contribuant ainsi au renforcement de l'autonomie opérationnelle de notre pays ce qui revêt une importance capitale dans le contexte géopolitique actuel. Nous mettons notre expertise en matière de risques sismiques naturels et induits à la disposition des acteurs économiques et politiques.

L'importance de la contribution de l'ORB aux activités éducatives axées sur les d'une part, et à la vulgarisation scientifique d'autre part, ne doit pas être sous-estimée et nous continuons à y investir par le biais de notre planétarium. S'appuyant sur une recherche scientifique de pointe dans diverses disciplines de l'astronomie, et tirant également parti des opportunités offertes par les investissements de notre pays dans des infrastructures et des projets de recherche à grande échelle, nous sensibilisons les personnes à l'importance d'un fondement scientifique solide pour les choix de société, et nous inspirons les jeunes à s'orienter vers des carrières dans les domaines des STEM. Nous aspirons ainsi à élargir notre champ d'action.

L'IRM

La mission de l'Institut royal météorologique de Belgique (IRM) est de fournir des services dans les domaines de la météorologie, de la climatologie, de la géophysique afin d'assurer la sécurité et l'information permanentes de la population. Comme les conditions météorologiques et de la météorologie spatiale peuvent changer très rapidement et fréquemment, elles affectent tous les domaines de notre vie sociale. Afin d'aider les décideurs et les utilisateurs dans leur activités, l'IRM s'engage à élaborer des avertissements météorologiques à l'échelle communale, et à veiller à ce que tous les Belges reçoivent les bonnes informations en temps utile grâce à une combinaison de canaux d'information (media, site web, application smartphone, ...).

L'IRM examinera en permanence les possibilités d'utiliser les techniques d'apprentissage automatique pour améliorer ses capacités de prévision météorologique et géophysique, en particulier, en développant les méthodes d'apprentissage automatique pour les modèles de

prévision immédiate des précipitations. L'IRM poursuivra des recherches visant à analyser les événements météorologiques extrêmes et les simulations du climat futur à haute résolution spatiale sur la Belgique afin d'évaluer l'impact du dérèglement climatique sur la fréquence d'événements à fort impact comme les sécheresses, les précipitations intenses et les vagues de chaleur.

Les observations et l'acquisition de données sont fondamentales pour la fourniture des produits de données et services de haute qualité. L'IRM investira donc dans l'optimisation et le développement de son infrastructure d'observation. Cela inclura en particulier le déploiement d'un nouveau réseau climatologique automatique pour remplacer le réseau manuel actuel ainsi que l'installation de nouveaux instruments afin d'explorer leur exploitation et l'acquisition de nouvelles sources de données.

Les activités du Centre Belge du Climat et l'organisation des synergies autour de la recherche climatique entre les différentes autorités et académies belges seront essentielles pour coordonner les différents niveaux de recherche. Elles viseront de manière plus spécifique à rendre cohérente la politique de résilience climatique du pays.

Au niveau international, l'IRM intégrera ses activités et recherches à celles de l'infrastructure météorologique européenne regroupant les services météorologiques nationaux européens et les organisations intergouvernementales comme EUMETSAT et ECMWF mais aussi à d'autres organisations mondiales telles que l'OMM, INTERMAGNET ou l'Union Radio-Scientifique Internationale (URSI) dans le domaine géophysique.

L'IASB

L'Institut royal d'Aéronomie spatiale de Belgique (IASB) poursuivra avant tout son engagement en faveur de l'excellence scientifique dans un environnement où les individus peuvent s'épanouir et où leur travail est reconnu et valorisé, en mettant l'accent sur l'intégrité, la responsabilité sociale, le respect, la transparence et la créativité.

Dans sa recherche de financements extérieurs et nouveaux, l'IASB veut élaborer un plan financier dans lequel certaines activités seraient financées par les clients qui payeraient pour les données (avec la valeur ajoutée apportée par notre expertise), l'usage des laboratoires, la formation ou les services scientifiques développés par l'IASB. En particulier, l'IASB souhaite développer les activités du B.RCLab (*Belgian Radiometric Characterisation Laboratory*) qui fournit un soutien à la caractérisation d'instruments spatiaux, via une reconnaissance officielle de l'ESA et l'ouverture aux partenaires externes.

Le B.USOC, qui assure un lien privilégié entre les scientifiques belges, les entreprises industrielles et la Station Spatiale Internationale (ISS), jouera un rôle actif dans la mise en avant des activités spatiales menées à l'IASB ainsi que celles que Raphaël Liégeois effectuera à bord de l'ISS.

L'IASB continuera à soutenir des activités transversales telles que FedOSC. L'IASB reste cohérent avec ses valeurs, notamment celles liées au changement climatique, en monitorant son empreinte écologique.

L'IRSNB

Trois priorités structurent l'action de l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique (IRSNB) à l'horizon 2030 :

- Renforcer l'appui scientifique à la décision publique, en apportant une expertise indépendante et directement mobilisable sur les grands enjeux nationaux et internationaux;
- Réussir l'intégration des expertises issues de la fusion, afin de maximiser les synergies, l'efficacité des services et l'impact des missions scientifiques ;
- Consolider un pôle d'excellence au service des transitions, en particulier en matière de biodiversité, de collections scientifiques, d'océanographie et de milieu marin, ainsi que de gestion durable des ressources naturelles, notamment énergétiques et des matières premières critiques.

D'ici 2030, l'IRSNB s'impose comme un acteur central au service de la décision publique, garantissant à l'État belge la capacité d'anticiper, d'éclairer et d'agir en conformité avec ses engagements nationaux et européens.

Dans le cadre de la fusion prévue par l'accord de gouvernement, les expertises de l'IRSNB, de l'IRM, de l'ORB et de l'IASB seront identifiées et mobilisées de manière intégrée afin d'accroître l'efficacité des services d'appui et de renforcer l'impact des missions scientifiques et sociétales.

L'Institut s'affirme comme un conseiller scientifique de référence auprès des autorités fédérales et régionales. Il éclaire les décisions publiques sur des enjeux stratégiques — impacts environnementaux, gestion des risques, engagements internationaux — et contribue à orienter les priorités de recherche en fonction des besoins de l'action publique. Il assure également une diffusion fiable et accessible des connaissances, à travers ses dispositifs éducatifs et muséaux ambitieux, incluant des expositions annuelles, si possible itinérantes, ainsi que la rénovation de la salle des dinosaures à l'horizon 2030.

L'IRSNB constitue un pôle d'excellence au service des grandes transitions. Il mobilise son expertise dans des domaines clés tels que la biodiversité, les environnements terrestres et marins, et la gestion durable des ressources naturelles, en appui aux besoins de régulation et d'anticipation de l'État.

Dans un contexte budgétaire contraint, l'IRSNB engage une transformation opérationnelle fondée sur la priorisation, l'efficacité et l'optimisation des ressources, afin de garantir un service public scientifique performant, visible et pleinement aligné sur les attentes des autorités et des citoyens.

Le MRAC

Les scientifiques de l'AfricaMuseum (MRAC) sont présents sur le terrain avec des partenariats dans plus de trente pays africains. Leur recherche scientifique est plus pertinente que jamais sur le plan social, avec des thèmes tels que la santé, les risques naturels, la santé, la recherche de provenance ou le changement climatique. Un centre d'excellence sur l'identification du bois, des plantes ou des animaux est un avantage direct pour le respect des réglementations nationales et internationales. Une grande attention est accordée à la co-crédation et à la coopération participative avec nos partenaires du Sud : accroître l'expertise de nos partenaires est une priorité et nécessite une nouvelle façon « décoloniale » de travailler.

Les services publics doivent relever le défi de construire un musée mondial du XXI^e siècle. De plus en plus de jeunes sont issus de l'immigration et une grande partie d'entre eux s'attend à ce qu'un AfricaMuseum porte pas seulement un regard critique sur notre passé colonial, mais aussi sur des thèmes actuels tels que les minéraux stratégiques ou le rôle de la culture africaine dans notre scène artistique contemporaine. Une exposition temporaire annuelle et

une mise à jour de l'exposition permanente sont donc indispensables afin de rester attractif pour un public dont les attentes évoluent rapidement. Les jeunes et les personnes d'ascendance africaine sont un public prioritaire, mais le Musée veut aussi être accessible à un large public familial. En organisant des événements, nous jouons notre rôle de forum dans lequel divers points de vue et opinions sont discutés pour un débat respectueux.

L'AfricaMuseum a mis en place un nouveau département de gestion des collections qui combine toutes les connaissances et compétences dans ce domaine. Ceci est plus pertinent que jamais dans un contexte international où de plus en plus de musées s'engagent dans la restitution d'objets culturels, de restes humains ou d'archives acquis dans un environnement colonial. La numérisation, l'intelligence artificielle et les scientifiques citoyens sont des outils importants pour la gestion des collections et, plus largement, pour notre crédibilité scientifique.

L'environnement de travail de notre personnel doit devenir plus sûr et plus rationnel : en coopération avec la Régie des Bâtiments, les investissements les plus nécessaires sont réalisés en vue d'assurer la santé, la sécurité et l'application de la nouvelle méthode de travail. Dans notre gestion des ressources humaines, nous visons la diversité et le bien-être dans un espace sûr - ce qui est une priorité particulière pour un AfricaMuseum.

Belnet

En tant que réseau national de la recherche et partenaire IT pour le fédéral, Belnet contribue à construire l'éducation, la recherche et l'administration publique de demain en développant un réseau de connectivité performant et des services connexes au service de ses groupes cibles. Notre stratégie 2026-2029 traduit les cinq objectifs stratégiques en un portefeuille concret de projets et de services. Au service de la recherche et de l'innovation, nous nous engageons notamment dans le projet BOOSTED, dédié aux signaux de temps et de fréquence sécurisés, ainsi que dans notre contribution au consortium BE-AIFA pour la communauté belge de l'IA. Nous accélérons la transformation numérique au travers de FedOSC et DMPonline.be pour soutenir l'Open Science, du projet BENELUX-QCI visant la communication quantique transfrontalière, et de notre participation aux initiatives GN5-2 (et bientôt GN5-3) au sein de la communauté européenne des NREN.

En ce qui concerne les services IT transversaux fournis au gouvernement fédéral, nous nous concentrons sur la poursuite du déploiement du programme FEDWAN conformément aux décisions du Conseil des ministres, ainsi que sur notre rôle de Service Owner au sein du G-Cloud pour les services qui nous ont été attribués, tels que FedWAN, Belnet Cloud Solutions et FedSender. Bien entendu, Belnet apportera son soutien à l'intégration en tant que SACA au sein du SPF BOSA et au développement de l'Agence digitale. Les nouvelles missions et les objectifs stratégiques qui seront définis par l'Agence digitale seront traduits en objectifs opérationnels. L'arrêté royal du 1^{er} février 2000 fixant les règles organiques de la gestion financière et matérielle de Belnet sera adapté.

En tant qu'organisation, nous investissons dans la conformité NIS2 et la certification ISO 27001 qui y est liée, dans un nouveau CRM, une gestion cohérente des données, une automatisation basée sur l'IA ainsi que dans une amélioration structurelle de la comptabilité analytique avec la plateforme adéquate (FedCOM 2.0).

Compte tenu de l'évolution rapide de l'écosystème, nous continuons à faire preuve de flexibilité afin d'intégrer les nouvelles initiatives émanant du gouvernement fédéral, du G-Cloud et de nos

autres groupes cibles. La collaboration, la co-création et l'innovation — avec les entités fédérées, au niveau fédéral et au sein de l'association GÉANT — restent les moteurs de notre mission. C'est ainsi que Belnet consolide son rôle de levier stratégique pour l'avenir digital de la Belgique.

11.3 Le développement durable dans les objectifs stratégiques

Comme bien d'autres pays, la Belgique s'est engagée à réaliser les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Cet engagement influence depuis des années la stratégie et les actions du SPP Politique scientifique. La figure 5 illustre la contribution de chaque objectif stratégique aux ODD.

Figure 5 : contribution aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

ODD des Nations Unies	Objectifs et sous-objectifs stratégiques (plan stratégique 2026-2029)																		
	OS1_ Concrétiser la transformation de la Politique scientifique				OS2_ Mettre en œuvre une vision commune de la recherche, basée sur l'excellence				OS3_ Accélérer notre adhésion à la transformation digitale			OS4_ Coordonner et valoriser le patrimoine fédéral matériel et immatériel					OS5_ Poursuivre le développement d'une culture d'organisation moderne et stimulante		
	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	01	02	03	04	05	01	02	03
1. Pas de pauvreté																			
3. Bonne santé et bien-être																			
4. Education de qualité																			
5. Égalité entre les sexes																			
6.Eau propre et assainissement																			
8. Travail décent et croissance économique																			
9. Industrie, innovation et infrastructure																			
10. Inégalités réduites																			
11. Villes et communautés durables																			
12. Consommation et production responsables																			
13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques																			
16. Paix, justice et institutions efficaces																			
17. Partenariats pour la réalisation des objectifs																			

Article 12 Participation à la politique transversale

Certains domaines d'activités sont considérés par le gouvernement fédéral comme transversaux, ce qui veut dire qu'ils doivent être repris dans le plan stratégique de chaque département fédéral.

Étant donné que les domaines transversaux et leurs respectives priorités ne sont pas encore définis, ils seront ajoutés ultérieurement au plan stratégique, via un *addendum*.

Article 13 Gestion interne

Comme expliqué dans l'article 1, le SPP Politique scientifique est une organisation qui regroupe 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 les services au public. Ces réalités très différentes s'inscrivent toutes dans le cadre de l'administration fédérale et de la réglementation qui s'applique à celle-ci. Un trajet d'optimisation des processus de travail dans un contexte économique difficile doit continuer à être mené. Il englobe entre autres (c.f. l'article 11, OS1.02), l'appropriation des concepts, 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*, indice de maturité, etc.), ou d'une méthodologie de gestion de projet (approche PMO) commune. Ces éléments devront faciliter le contrôle et permettre un suivi structuré du présent plan stratégique.

Le personnel du département, comme identifié dans l'analyse SWOT, est la première force du SPP Politique scientifique. Son professionnalisme, son engagement et son expertise sont les moteurs qui permettent au département de remplir ses missions malgré un contexte complexe marqué par des contraintes budgétaires structurelles ayant impacté les capacités du département. Il convient dès lors de faciliter leurs tâches par la garantie d'un milieu professionnel agréable, inclusif, équitable et écoresponsable et par des conditions de travail attractives et souples, ouvertes aux attentes des travailleurs en termes d'équilibre vie privée-vie professionnelle (c.f. l'article 11, OS5).

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, éléments conditionnés en particulier, par la réforme annoncée de l'administration fédérale. L'analyse des processus (BPM²¹ et BPR²²) permettra de s'assurer qu'au sein d'un même processus les étapes successives se feront au bon endroit, avec les justes ressources et les justes compétences.

Les adaptations apportées depuis le plan stratégique précédent aux organes décisionnels internes du département et au modèle de gouvernance dans son ensemble devront être encore complétées par des autres modifications. Pour permettre une gestion optimale, moderne, fluide et agile des différentes entités du département ou (pour reprendre l'expression utilisée dans l'accord du gouvernement) « dynamiser les institutions fédérales scientifiques et culturelles », un chantier plus substantiel devra être mis en œuvre. Diverses actions spécifiques

²¹ BPM= Business Process Management.

²² BPR= Business Process Re-engineering.

ont été prévues, à ce titre, dans l'article de ce plan consacré aux objectifs stratégiques et chantiers propres à cette législature.

Article 14 Plan de communication

Le plan de communication résumé dans le tableau ci-après (figure 6) a été arrêté pour que l'ensemble des parties prenantes puissent s'approprier, à sa juste mesure, du contenu du présent plan stratégique.

Figure 6 : schéma du plan de communication du plan stratégique 2026-2029

Type	Groupe cible	Action	Canal	Timing (à partir de J1)
Communication interne	Membres du personnel	a) Publication du plan stratégique	Extranet & email au personnel du SPP	Max. 2 jours après J1
		b) Session d'information par entité (Belspo, ESF, Belnet)	Réunions en personne ou hybrides	Max. 2 mois après J1
	Inspecteur des finances	c) Transmission du plan	Mail / réunion	Max. 2 jours après J1
		d) Si pertinent, session d'info spécifique	Réunion en personne	À déterminer
	Syndicats	e) Présentation du plan stratégique en Comité intermédiaire de concertation (CIC)	Réunion en personne	Le premier CIC après J1
Communication externe	Parties prenantes	f) Publication du plan stratégique	Site web	Max. 1 semaine après J1
		g) Diffusion du plan via autres moyens	Divers : revue <i>Science Connection</i> , mailings spécifiques, etc.	À déterminer
	Grand public	h) Séance de signature	Evènement, avec échos dans les médias sociaux	J1
		i) Publication du plan stratégique	Site web	Max. 1 semaine après J1
		j) Communication spécifique dans les médias sociaux	Facebook, LinkedIn, Instagram	Max. 2 jours après J1

Les actions de communication externe sont confiées au service de communication externe (faisant partie des SDP).

Les actions de communication interne, destinées aux membres du personnel, sont confiées à l'attachée en charge de la communication interne qui collaborera avec la communication externe (pour veiller à la cohérence du contenu à communiquer). Les actions restantes de communication interne sont confiées au président du comité de direction.

Article 15 Schéma des moyens

Le SPP Politique scientifique 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 actions en vue de réaliser les objectifs fixés par le membre du gouvernement compétent dans son exposé d'orientation politique.

15.1 Cadre financier

Comme indiqué dans l'analyse contextuelle (article 8.3), l'accord du gouvernement du 4 février 2025 réfère l'intention de procéder à des économies importantes à l'échelle fédérale. Une telle mesure a un impact au niveau des ressources financières du département. Dans quelques rares cas, des solutions *ad hoc* pourront être adoptées afin de remédier au manque de moyens financiers (par exemple, avoir recours à la provision interdépartementale pour la mise en œuvre de la directive européenne NIS2 et les projets relatifs à la cybersécurité).

Budget global

Les mesures d'économies décidées par le gouvernement fédéral pour la présente législature d'application à notre département et à considérer dans le cadre du présent exercice, sont les suivantes :

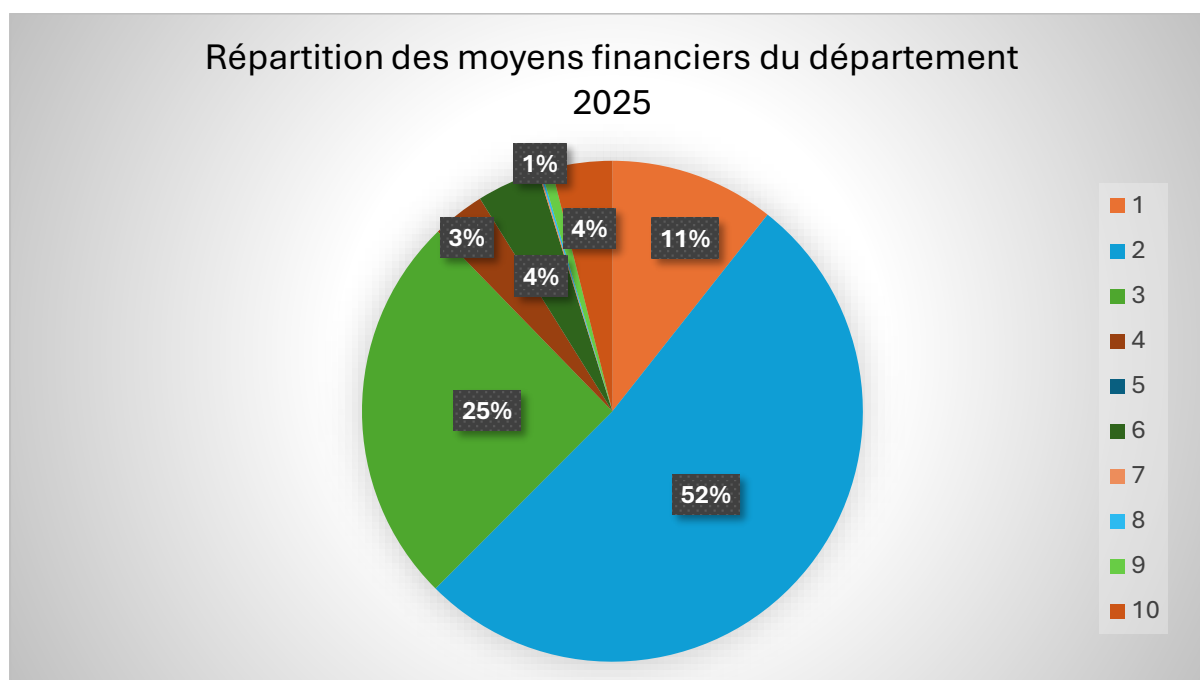
- Une économie de 1,8% par an cumulé sur la période 2025 – 2029 sur les dépenses de personnel & fonctionnement ;
- Une économie progressive de 38 millions d'euros en 2025 (déjà intégrée dans les données de base 2025 par rapport à 2024) jusqu'à 93 millions d'euros à l'horizon 2029. Ces économies appliquées sur nos missions de base sont récurrentes.

Ces économies sont inscrites au budget pluriannuel du département.

Lors du conclave budgétaire de l'initial 2026 une seconde vague d'économies linéaires a été annoncée. La répartition de ces économies fait encore l'objet de discussions politiques et ne sont donc pas reflétées dans ce plan à l'heure actuelle.

Ainsi l'ensemble des moyens alloués au SPP Politique scientifique en 2025 est de 550.097kEUR. Ce montant tient déjà en considération les deux points référés en haut. Le graphique ci-après illustre sa répartition en fonction des objectifs clés liées à nos missions principales tels que décrits à l'article 10 du présent plan et complétés par un 10^e point pour inclure la gestion de Belspo.

Figure 7 : répartition des moyens financiers du département – budget 2025



Rappel des objectifs clés :

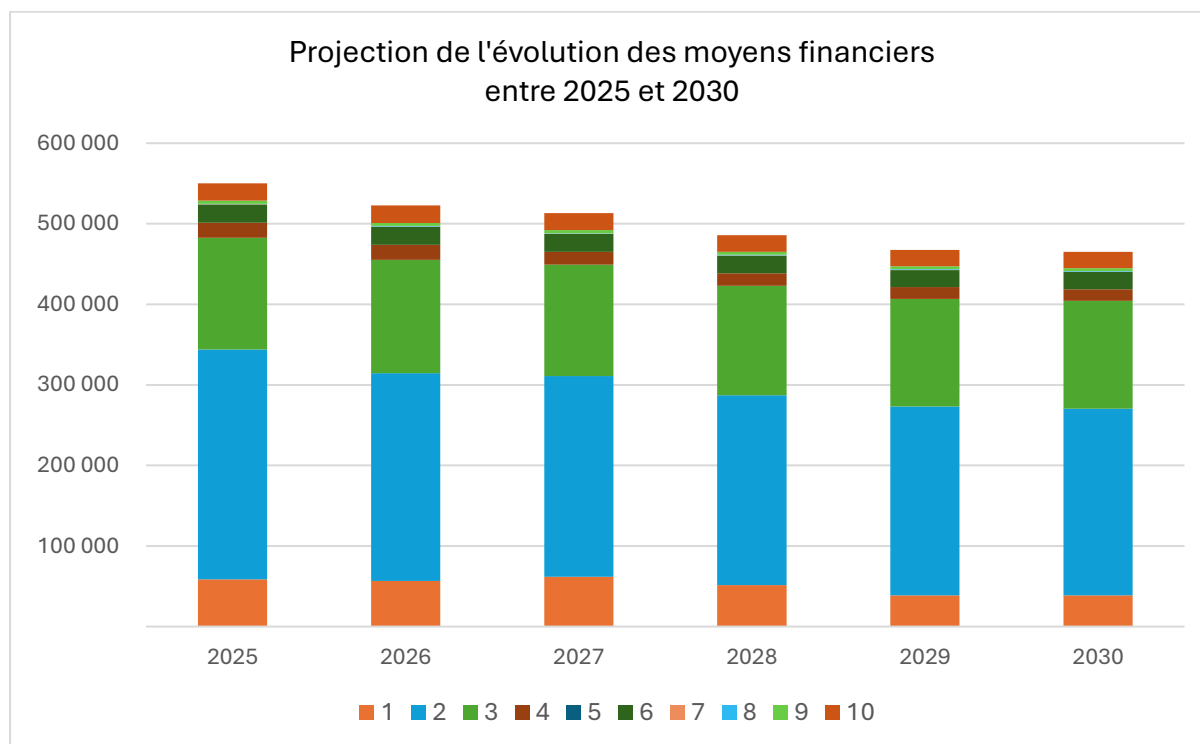
1. La mise en œuvre de programmes, actions et réseaux de recherche au niveau belge ou dans le cadre international ;
2. La gestion de la participation belge aux programmes et activités de l'ESA et d'autres organisations nationales ou internationales compétentes en matière de recherche et de service public scientifique ;
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, y compris le suivi de dossiers liés à la gestion des publics et des collections en collaboration avec les ESF ;
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. Le suivi des dossiers concernant les compétences culturelles fédérales ;
8. Le suivi des dossiers concernant les compétences fédérales en matière d'enseignement ;
9. La gestion du service de l'État à gestion séparée « Secrétariat Polaire » pour la gestion financière et matérielle de la station scientifique « Princess Elisabeth ».
- +
 10. La gestion de Belspo : frais de personnel et de fonctionnement de l'administration centrale.

Ainsi, le graphique ci-dessus illustre l'importance des activités liées au secteur spatial, aux établissements scientifiques fédéraux et à la R&D dans le budget du département. Les catégories 5, 7 et 8 étant trop petites, elles ne sont pas visibles dans le graphique. Il faut aussi

noter que les frais de personnel et de fonctionnement ne représentent que 4% de notre budget global.

Si on regarde maintenant l'évolution du budget attendue pour les prochaines années (figure 8), on observe que l'impact global des économies référencées réduira l'ensemble de nos moyens de manière assez importante : de 550.097 kEUR en 2025 nous passerons à 465.030 kEUR à l'horizon 2030, soit une diminution globale de 15,5% de l'ensemble des crédits sur cette période.

Figure 8 : projection de l'évolution des moyens financiers du SPP Politique scientifique de 2025 à 2030 (en kEUR) par objectif



En dehors des économies linéaires de 1,8%, il y a eu des choix effectués dans les autres propositions d'économies. Ainsi, la projection fournie en haut tient compte de l'état prévisionnel des économies à l'issue de la réunion bilatérale budgétaire du 2 juin 2025 où la méthodologie suivante a été retenue :

- Au niveau de la R&D, certains programmes ont été identifiés pour être arrêtés complètement ou partiellement et ainsi atteindre un montant d'économies à appliquer sur ces crédits ;
- Concernant les subsides facultatifs, une économie de 10% a été appliquée en 2026, puis 2% par an cumulés jusque 2029 ;
- Enfin, la partie la plus importante des économies a été appliquée sur les crédits spatiaux (vu que c'est là qu'on retrouve les montants les plus larges du budget du SPP) et cela dans l'attente des décisions du conclave budgétaire d'octobre 2025.

Budget par service de l'état à comptabilité autonome

Le tableau ci-après présente le budget pour 2025 des 10 ESF, subdivisé en recettes et en dépenses.

Figure 9 : budgets 2025 des ESF (en kEUR)

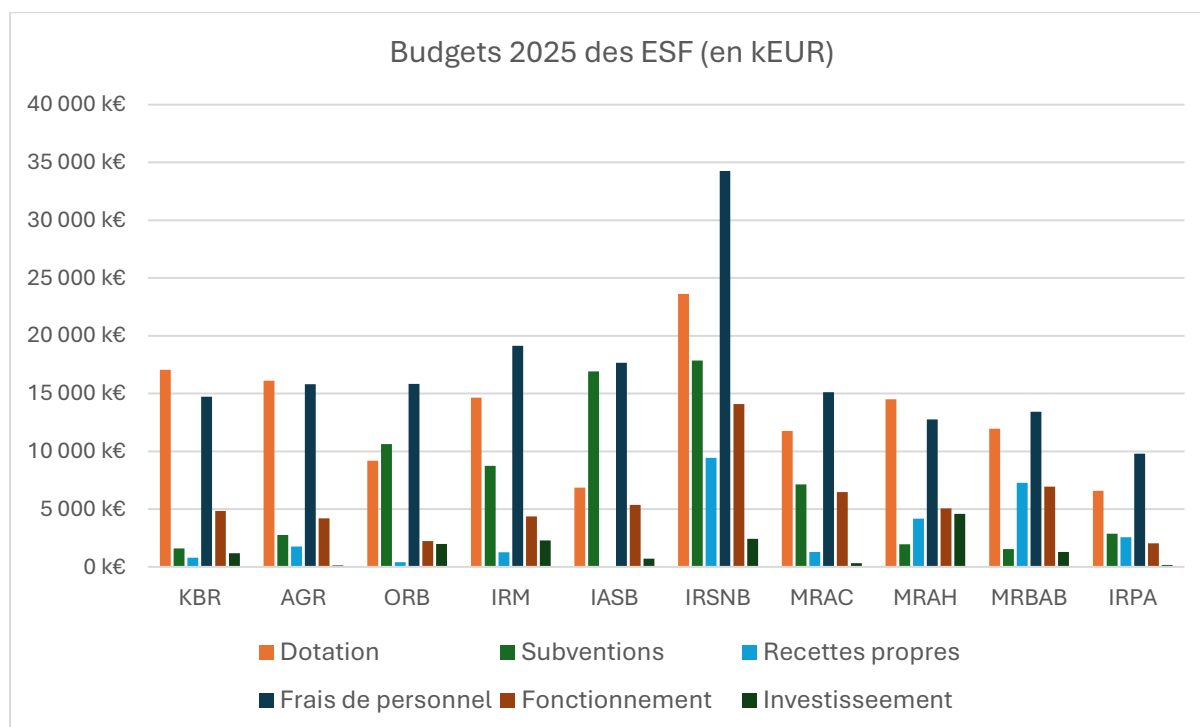
	KBR	AGR- ARA	ORB	IRM	IASB	IRSNB	MRAC	MRAH	MRBAB	IRPA
RECETTES (k€)										
Dotation	17 041	16 114	9 178	14 656	6 861	23 625	11 771	14 510	11 942	6 573
Contrats R&D	1 604	2 759	10 612	8 731	16 907	17 856	7 138	1 950	1 545	2 866
Recettes propres	800	1 753	410	1 272	/	9 435	1 280	4 162	7 271	2 575
DEPENSES (k€)										
Frais de personnel	14 737	15 816	15 823	19 137	17 673	34 268	15 107	12 761	13 435	9 796
Fonctionnement	4 843	4 199	2 243	4 361	5 374	14 100	6 475	5 062	6 929	2 041
Investissement	1 168	139	1 986	2 296	721	2 428	310	4 599	1 290	157

Au niveau des recettes il convient de préciser quelques aspects :

- ligne « dotation » correspond à la recette qui vient de Belspo ;
- ligne « contrats R&D » : cette ligne représente les recettes directement liées aux activités de R&D de chaque ESF ;
- par « recettes propres » il faut comprendre les recettes générées par certaines activités des ESF, telles que les expositions (permanentes et temporaires), la location des locaux, la mise à disposition payante de données ou d'informations, voire la restauration d'œuvres d'art (comme le fait l'IRPA).

Ces informations sont résumées dans le graphique suivant :

Figure 10 : composition du budget de chaque ESF (en kEUR)



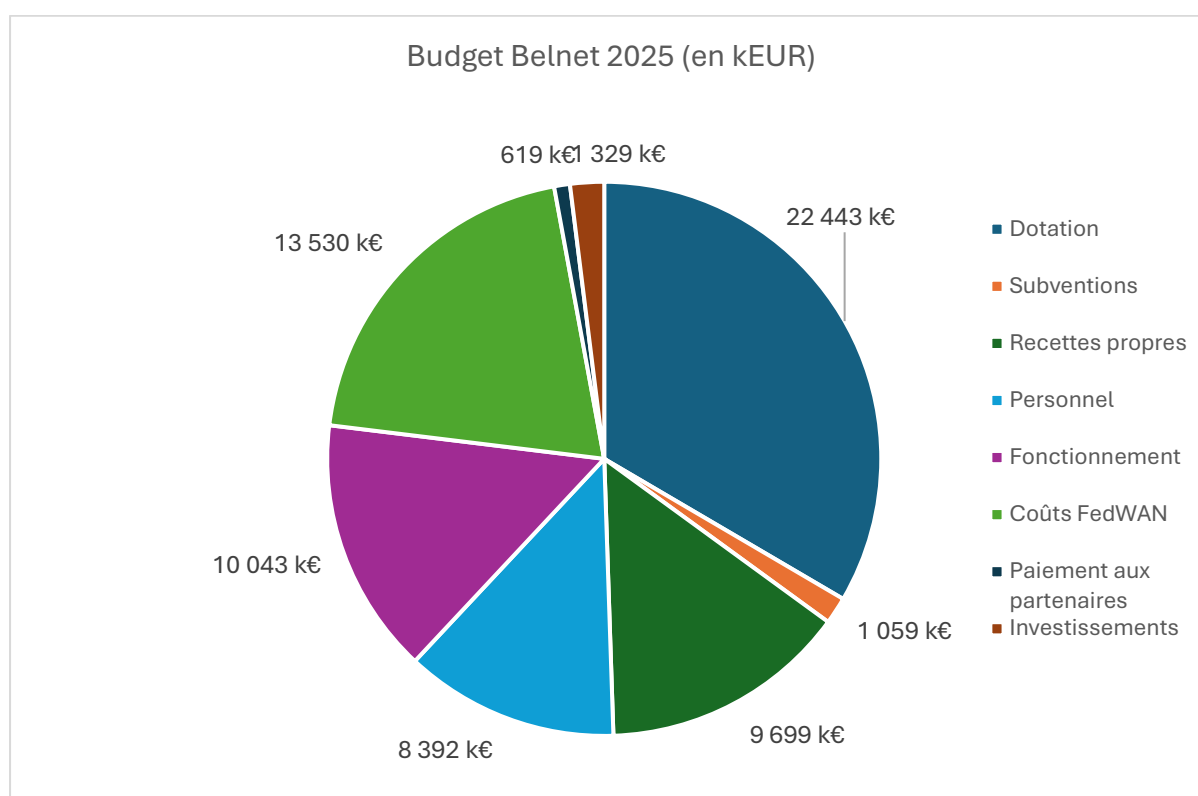
Au cours des prochaines années, un grand défi se pose étant donné que les dotations subiront une économie de 1,8% par an cumulée au cours de la législature et que les subventions des

ESF liées aux projets de R&D pourraient décroître également par suite des économies pratiquées sur les activités de R&D de Belspo. Vu que les montants des dotations et des subventions ont aussi un impact sur la capacité des ESF à générer des recettes propres, ceci se traduirait par une pression significative sur les modèles de financement des ESF. Ainsi, la mutualisation de certains services devient une nécessité et, par conséquent, des adaptations au niveau de la gouvernance et de l'utilisation des moyens alloués à ces services seront nécessaires.

Pour ce qui est de Belnet, il convient tout d'abord de noter qu'il s'agit d'une organisation avec une structure de coûts un peu différente des autres. Par exemple, si on regarde les coûts FedWAN, on observe qu'ils sont liés au transfert de dotations d'autres entités fédérales²³. En 2025 les dépenses liées à cette activité vont enregistrer un pic ; au terme de cette opération, il est prévu que les gains d'efficacité liés à cette activité soient retransférés aux départements qui ont confié cette mission à Belnet.

Enfin, les crédits 2025 initiaux indiqués dans la figure ci-après ne reprennent pas encore l'impact des décisions portant sur l'application de la directive NIS2, ainsi que des moyens additionnels à octroyer à Belnet dans le cadre du renforcement d'autres mesures en matière de cybersécurité.

Figure 11 : composition du budget de Belnet en 2025 (en kEUR)



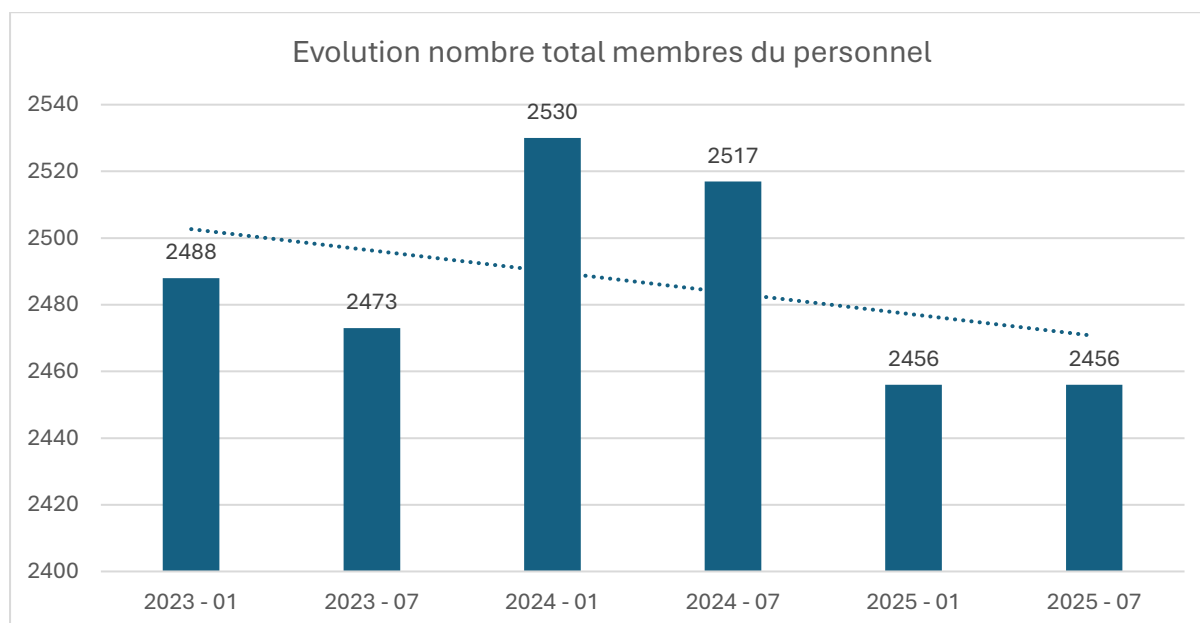
²³ Ce transfert a eu lieu au cours des années 2023 et 2024 en exécution d'une *spending review* portant sur la centralisation des services de connectivité centralisé et sécurisé par BELNET en vue de réaliser des gains d'efficacité.

15.2 Personnel

La première ressource de notre département est, bien entendu, notre personnel compétent et passionné.

Au 1er juillet 2025, le SPP Politique scientifique comptait 2.456 membres du personnel, soit 2.215 équivalents temps plein (ETP). Au cours des trois dernières années, le personnel du SPP est demeuré relativement stable (voir figure 12).

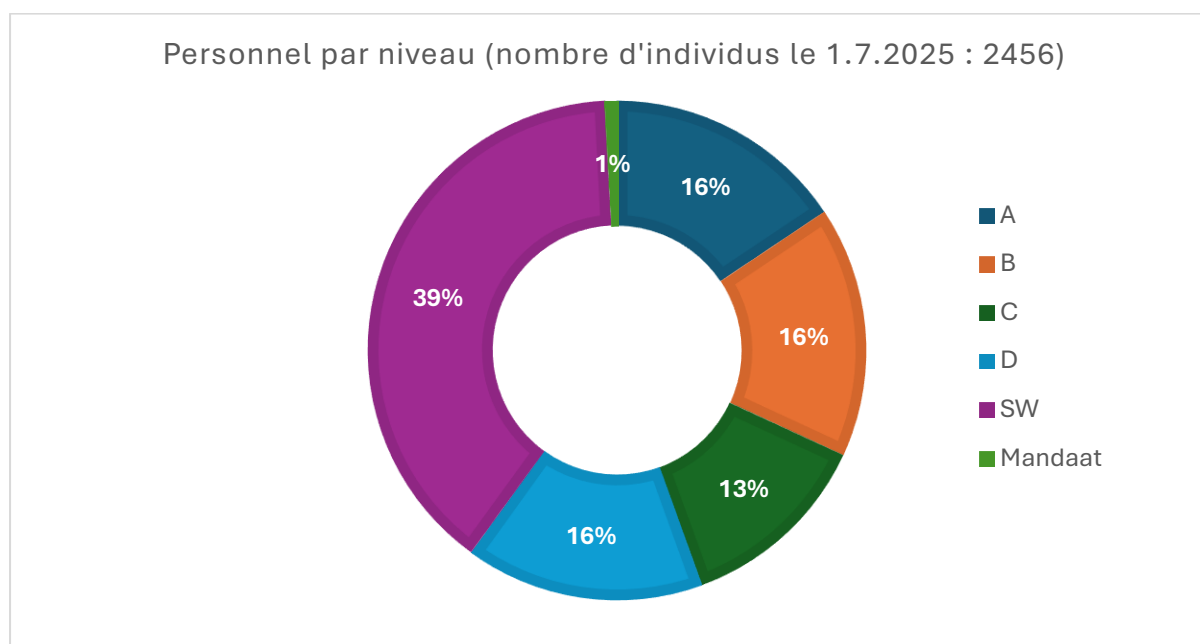
Figure 12 : évolution du nombre de membres du personnel par semestre de janvier 2023 à juillet 2025



Bien qu'à première vue les chiffres semblent indiquer une tendance à la baisse, cette impression est principalement influencée par le pic de 2024. Cette augmentation temporaire est directement imputable à la Présidence belge du Conseil de l'Union européenne. Ce contexte exceptionnel a entraîné une augmentation temporaire des effectifs, qui se reflète dans les chiffres de cette année-là. Les chiffres incluent l'ensemble du personnel du département : Belspo, les ESF et Belnet.

En raison de la nature du département, il y a un nombre important de personnel qualifié universitaire. Cela se reflète dans le nombre de personnel de niveau A et en particulier dans le niveau SW (carrière scientifique), le segment le plus important du personnel (voir figure 13). Ce personnel scientifique est essentiel à l'exécution de la politique de recherche.

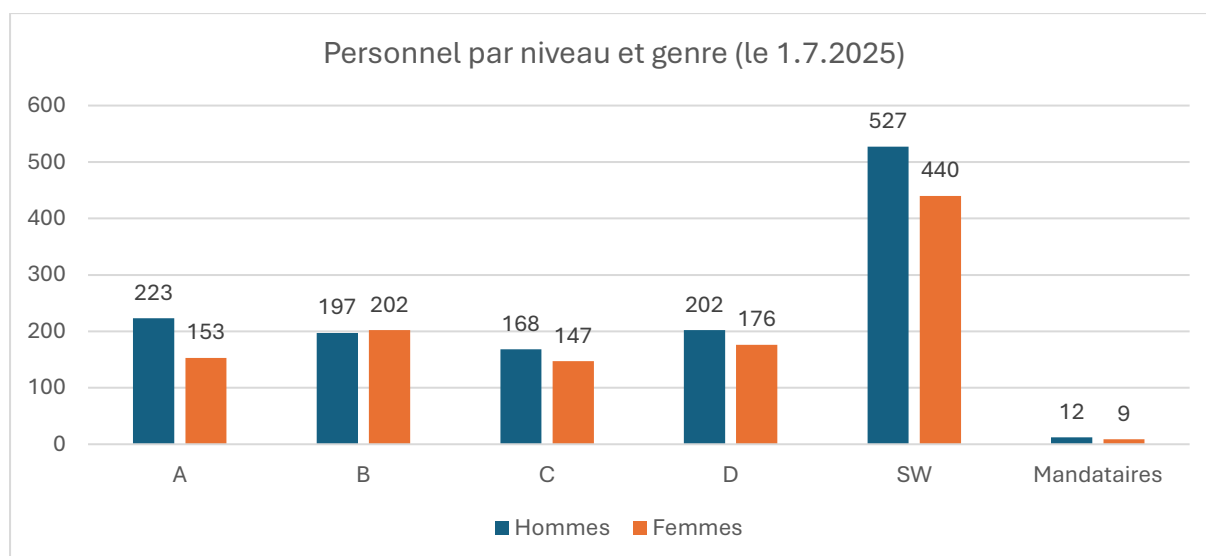
Figure 13 : répartition du personnel du SPP Politique scientifique par niveau



Le niveau D comprend des fonctions de gardiennage du patrimoine, l'un des profils les plus rares à trouver, vu qu'il est de plus en plus difficile d'attirer de tels profils sur le marché du travail. Une telle pénurie peut, bien évidemment, avoir un impact sur les horaires d'ouverture de nos musées.

Le graphique ci-dessous (exprimé en nombre d'individus) donne un aperçu du nombre de femmes et d'hommes au sein du personnel du département, par niveau.

Figure 14 : personnel du SPP Politique scientifique par niveau et par genre en 2025



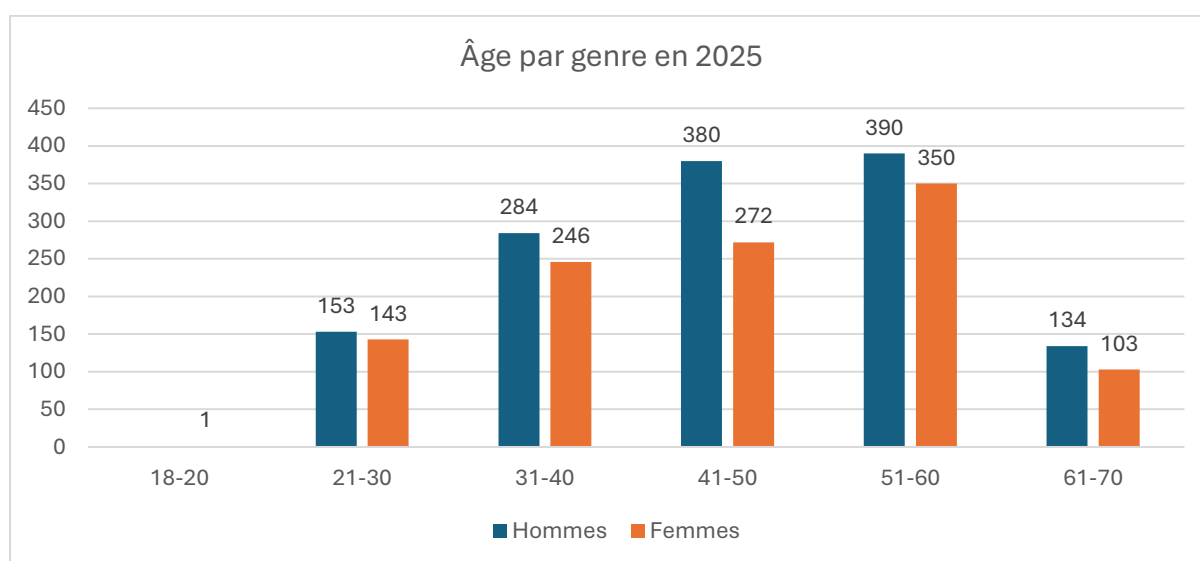
En 2025, le ratio global en termes de genre est de 46% de femmes contre 54% d'hommes. Ce ratio s'écarte de la tendance générale au sein de la fonction publique fédérale, où la proportion de femmes a tendance à être plus élevée. Au sein du département, cet écart s'explique en grande partie par la composition spécifique du personnel. Cela s'explique par la composition du personnel scientifique (SW) où, à l'échelle internationale, les hommes dominent encore.

Cette répartition relativement proportionnelle va à l'encontre de la tendance internationale selon laquelle les femmes ne représentent que 31,7 % des chercheurs dans le monde, selon le rapport 2024 de l'UNESCO.

Aussi au sein du personnel de niveau A (qui inclut notamment les profils TIC de Belnet), la proportion d'hommes est plus élevée que celle des femmes. La sous-représentation des femmes dans le secteur des TIC contribue certainement à cette répartition.

L'âge du personnel ventilé par genre (répartition hommes-femmes – voir graphique 15) donne une image plus détaillée de la composition du personnel.

Figure 15 : personnel du SPP Politique scientifique par groupe d'âge et par genre en 2025



Le graphique ci-dessus montre clairement que les hommes de tous les groupes d'âge sont plus représentés que les femmes. À mesure que l'âge augmente, cet écart entre les hommes et les femmes s'amplifie. Dans la catégorie entre 21 et 30 ans, la différence est faible, ce qui indique un afflux équilibré. Un vieillissement clair des effectifs peut également être observé dans ce graphique : une proportion significative du personnel a de 41 à 60 ans, avec un pic dans le groupe des 51 à 60 ans. Cela indique une main-d'œuvre expérimentée et experte.

Pour la période concernée par le présent plan, l'économie linéaire de 1,8% par an cumulé sur les frais de personnel et de fonctionnement impliquera des décisions difficiles relatives, pas seulement au plan de personnel (remplacement des départs à la pension, nouveaux recrutements, etc.), mais aussi aux activités à réaliser, cela pour tenir compte de la réduction de moyens.

Par ailleurs, lors du conclave budgétaire de l'initial 2026, le gouvernement a pris la décision de rehausser les cotisations patronales des fonctionnaires statutaires au niveau de celles applicables aux contractuelles. Même si le calcul exact d'une telle mesure n'est pas encore connu, un impact sur les possibilités de recrutement futurs est attendu. De même, les évolutions en matière de priorité de remplacement des effectifs pourraient influencer les capacités opérationnelles du département et avoir un impact au niveau de la capacité à remplir les missions confiées aux diverses composantes du SPP.

Article 16 Engagements mutuels

Le SPP Politique scientifique s'engage à mener à bien ses missions à l'égard de ses bénéficiaires, des citoyens et citoyennes et de ses différentes parties prenantes, de sa Ministre 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 s'engage à mettre en œuvre, dans la mesure des moyens disponibles et des missions qui lui sont confiées, toutes les actions nécessaires à la réalisation de la stratégie à long terme et de la stratégie pour la législature décrite dans le présent plan stratégique.

La Ministre soutient pleinement la réalisation des objectifs décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

La Ministre et le SPP Politique scientifique s'engagent à mener une concertation structurelle 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.

16.1 Concertation et échange d'informations

La Ministre collabore étroitement avec le SPP Politique scientifique à l'élaboration de toutes les étapes légales pertinentes et tenant compte de toute modification apportée en cours de procédure.

Dans ce cadre, les deux parties s'engagent à maintenir des contacts étroits 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 planifier la préparation des 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, la Ministre 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, toute demande d'information ou décision qui pourrait avoir un impact sur le fonctionnement ou l'exécution des missions du SPP se fera dans un délai raisonnable. Les annonces budgétaires faites lors du conclave budgétaire, avec les explications nécessaires, ainsi que les questions et interrogations (questions parlementaires, questions des citoyens et citoyennes ou des parties prenantes, questions des cellules stratégiques) auxquelles le SPP Politique scientifique doit apporter une réponse seront communiquées dans le plus bref délai avec un délai de réponse déterminé et acceptable pour les deux parties. Le SPP Politique scientifique s'engage à 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.

16.2 Modifications du plan stratégique

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 toutes les parties. Après la signature, le SPP Politique scientifique publiera le contenu de la modification sur son site web.

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.

La Ministre informera le SPP dans les meilleurs délais de l'intention du gouvernement fédéral d'attribuer de nouvelles missions ou tâches au SPP Politique scientifique ou d'en supprimer l'une ou l'autre et à le consulter dans le cadre des 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 (ajout ou suppression) relatives à ses 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 ou d'en supprimer l'une ou l'autre 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, la Ministre 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 à la Ministre.

16.3 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 sur les progrès réalisés est établi au moins une fois par an par le Président du comité de direction et est soumis à la Ministre au plus tard le 15 mars de l'année civile suivant celle concernée par le rapport. Le SPP Politique scientifique utilise des tableaux de bord 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 à la Ministre par l'intermédiaire du directeur ou de la directrice 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 de la Ministre 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 SPP Politique scientifique communiquera en temps utile l'impact potentiel ou attendu 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 (comme des modifications provisoires des objectifs et du budget ou l'obtention ou non de nouveaux partenariats, ceci afin que la Ministre puisse en tenir compte).



Table des illustrations

Figure 1: parties prenantes du SPP	14
Figure 2 : forces, faiblesses, opportunités et menaces du/pour le SPP Politique scientifique ...	20
Figure 3 articulation entre les objectifs stratégiques du SPP pour la législature	31
Figure 4 : organigramme simplifié du SPP Politique scientifique	32
Figure 5 : contribution aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies	61
Figure 6 : schéma du plan de communication du plan stratégique 2026-2029.....	63
Figure 7 : répartition des moyens financiers du département – budget 2025	65
Figure 8 : projection de l'évolution des moyens financiers du SPP Politique scientifique de 2025 à 2030 (en kEUR) par objectif	66
Figure 9 : budgets 2025 des ESF (en kEUR)	67
Figure 10 : composition du budget de chaque ESF (en kEUR)	67
Figure 11 : composition du budget de Belnet en 2025 (en kEUR).....	68
Figure 12 : évolution du nombre de membres du personnel par semestre de janvier 2023 à juillet 2025	69
Figure 13 : répartition du personnel du SPP Politique scientifique par niveau	70
Figure 14 : personnel du SPP Politique scientifique par niveau et par genre en 2025	70
Figure 15 : personnel du SPP Politique scientifique par groupe d'âge et par genre en 2025.....	71

Liste d'acronymes

AR = arrête royal

Belspo = synonyme, dans ce plan, de l'administration centrale du SPP Politique scientifique

AGR-ARA = Archives générales du Royaume et Archives de l'Etat dans les Provinces

ESA = *European Space Agency*

ESF = établissement(s) scientifique fédéral/fédéraux

FedOSC = *Federal Open Science Cloud*

IA = intelligence artificielle

IASB = Institut royal d'Aéronomie spatiale de Belgique

IRM = Institut royal météorologique de Belgique

IRSNB = Institut royal des Sciences naturelles de Belgique

IRPA = Institut royal du Patrimoine artistique

KBR = Bibliothèque royale de Belgique

MRAC = Musée royal d'Afrique centrale

MRAH = Musées royaux d'Art et d'Histoire

MRBAB = Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique

ORB = Observatoire royal de Belgique

OS = objectif stratégique

PESTEL = facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques, légaux et juridiques.

R&D = *Research and Developpement*

R&I = *Research and Innovation*

SACA = Service administratif à comptabilité autonome

SPF = Service public federal

S4Policy = *Science for Policy*

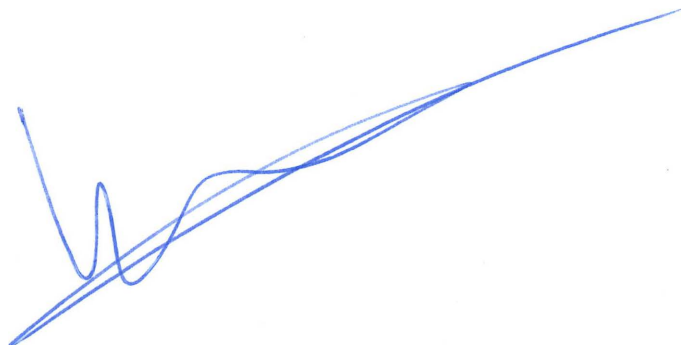
STEM = *Science, Technology and Mathematics*

STEAM = *Science, Technology, Arts and Mathematics*

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

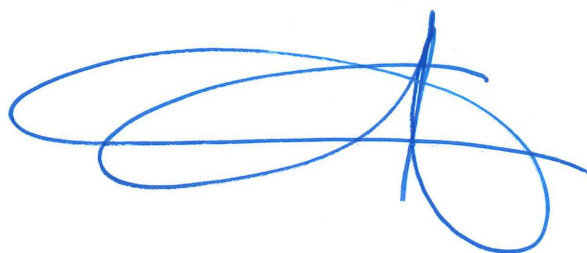
Signatures

Le Président du Comité de direction,

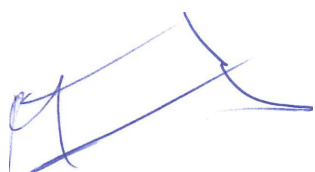
A stylized signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

Arnaud Vajda

**La ministre de l'Action et de la
Modernisation publiques, chargée de la
Politique scientifique,**

A signature in blue ink, consisting of several large, overlapping loops and a long horizontal stroke.

Vanessa Matz

A signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

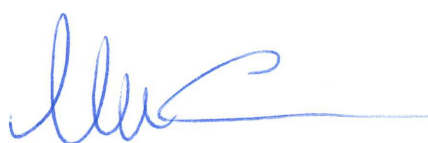
Frank Monteny

Directeur général Recherche & Spatial

A signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

Géraldine David

Directrice générale des Musées royaux
d'Arts et d'Histoire

A signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

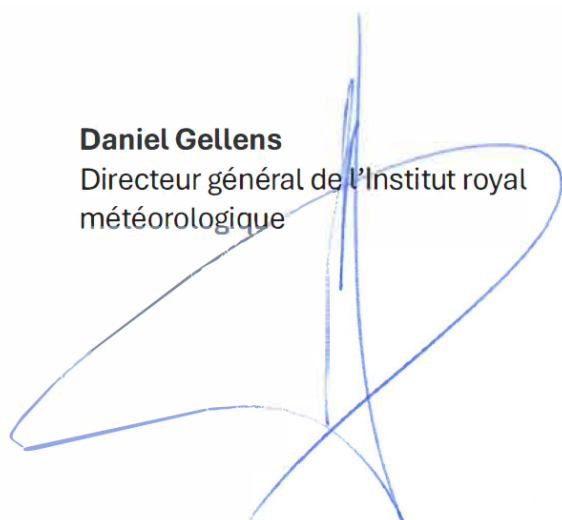
Michel Van Camp

Directeur général de l'Institut royal des
Sciences naturelles de Belgique

A signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

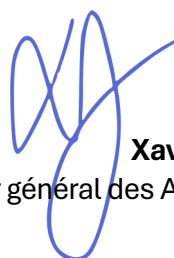
Hilde Declercq

Directrice générale de l'Institut royal du
Patrimoine artistique

A signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

Daniel Gellens

Directeur général de l'Institut royal
météorologique

A signature in blue ink, featuring a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

Xavier Jacques-Jourion

Directeur général des Archives générales du
Royaume

Sara Lammens

Directrice générale de la Bibliothèque royale de Belgique

Ronald Van der Linden

Directeur général de l'Observatoire royal de Belgique

Kim Oosterlinck

Directeur général des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique

Bart Ouvry

Directeur général du Musée royal d'Afrique centrale

Ann Carine Vandaele

Directrice générale de l'Institut royal d'Aéronomie spatial de Belgique



SPP Politique scientifique

Boulevard Simon Bolivar 30 bte 7
1000 Bruxelles
Belgique



+32 (0)2 238 34 11



www@belspo.be



www.belspo.be



belspo_



belspo



be.linkedin.com/company/belgian-science-policy-office



@belspo.be

