

# **STRATÉGIE DE L'AFRICAMUSEUM 2024-2029**

*« Tout passe, sauf le passé. » (Luc Huyse)*

*« Si tu veux aller vite, marche seul, mais si tu veux aller loin, marchons ensemble. »  
(Proverbe burkinabé)*

# INTRODUCTION

L’AfricaMuseum publie aujourd’hui sa nouvelle stratégie. Elle reflète nos discussions internes sur l’avenir de l’AfricaMuseum en tant qu’institut de recherche et musée et est aussi le fruit d’échanges externes. Je remercie tous ceux qui y ont contribué, le Conseil de Direction et le Conseil scientifique, le staff et des experts externes. Le débat est loin d’être clos et j’espère que ce document – qui devient maintenant public – nous permettra d’élargir la discussion et de faire évoluer le fonctionnement de l’institution. À l’évidence les orientations du prochain gouvernement fédéral et sa politique budgétaire seront un élément essentiel dans les échanges. Mais il est important pour le Musée royal de l’Afrique centrale d’avoir une boussole et de clairement définir notre vision et mission.

Vos propositions et commentaires sont les bienvenus sur [feedback@africamuseum.be](mailto:feedback@africamuseum.be).

# SOMMAIRE

STRATÉGIE DE L'AFRICAMUSEUM .....	4
1. VISION .....	4
2. MISSION .....	6
3. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES TRANSVERSAUX.....	7
3.1. CE QUE NOUS ALLONS FAIRE .....	7
3.2. COMMENT NOUS ALLONS NOUS Y PRENDRE .....	8
<b>1. ANNEXE 1 – RECHERCHE .....</b>	<b>10</b>
1.1. Introduction.....	10
1.1.1. P4S et S4P .....	11
1.1.2. S4C : La science pour la coopération .....	11
1.1.3. Masse critique et S4S ou S4P .....	11
1.2. Structure de la stratégie de recherche.....	13
1.2.1. Critères de la recherche .....	13
1.2.2. Principaux thèmes de recherche .....	14
1.2.3. Mettre les priorités .....	15
1.2.4. Thèmes et activités de recherche transversaux.....	16
1.2.5. Infrastructure & outils.....	16
1.3. Thèmes et priorités .....	17
Thème 1 : Évolution de la Terre et biodiversité .....	17
Thème 2 : Le changement environnemental .....	18
Thème 3 : Influence du patrimoine, de l'histoire et de l'environnement sur les sociétés .....	20
Thème 4 : Collections, archives et technologies numériques .....	22
<b>2. ANNEXE 2 – SERVICES ORIENTÉS VERS LE PUBLIC .....</b>	<b>24</b>
Objectifs stratégiques .....	25
<b>3. ANNEXE 3 – COLLECTIONS .....</b>	<b>28</b>
3.1. Introduction.....	28
3.2. Défis actuels .....	28
3.3. But et objectifs .....	29
<b>4. ANNEXE 4 – BÂTIMENTS .....</b>	<b>33</b>
4.1. État des lieux .....	33
4.2. Objectifs stratégiques .....	33
4.3. Objectifs opérationnels .....	33
4.4. Planification de la gestion des bâtiments.....	34

# STRATÉGIE DE L'AFRICAMUSEUM

## 1. Quelle est la vision de l'AfricaMuseum ?

**En tant que musée et centre de recherche, l'AfricaMuseum est un forum d'étude et de dialogue dédié aux sociétés et à l'environnement naturel de l'Afrique au sud du Sahara.**

**L'AfricaMuseum est un lieu de mémoire et d'historiographie se rapportant au passé colonial, mais il regarde aussi vers l'Afrique d'aujourd'hui et de demain.**

**L'AfricaMuseum est engagé. Il veut éveiller l'intérêt et encourager l'implication sociale pour les défis d'aujourd'hui et de demain.**

**Sur ce chemin, l'AfricaMuseum n' avance pas seul. Il s'entoure de partenaires durables, belges, européens et, surtout, africains.**

L'Afrique et l'Europe sont deux continents qu'unissent d'étroits liens historiques et géographiques. L'AfricaMuseum est un produit de cette double proximité. Il a été créé en 1897 sous l'impulsion de Léopold II qui voulait ainsi faire connaître son entreprise coloniale. Le musée a donc été fondé en tant que projet colonial et cela reste visible dans notre infrastructure et dans la structure de l'institution. Celle-ci est l'héritière d'un travail scientifique mis en route dans un contexte colonial. À l'époque coloniale, les chercheurs pratiquaient la biologie, les sciences de la terre et les sciences humaines dans une approche purement scientifique. Mais ils étaient enfants de leur époque, et les connaissances qu'apportaient des disciplines telles que l'anthropologie physique, l'agronomie ou la géologie étaient mises au service de l'organisation politique, économique et sociale de la colonie. Sans oublier la fonction muséale, qui permettait souvent de faire étalage de l'État indépendant du Congo et d'assurer la propagande du projet colonial belge.

Cela ne signifie pas pour autant que les scientifiques n'adoptaient pas, au long de notre histoire, une attitude critique par rapport au passé colonial, mais ce n'est qu'après la grande rénovation de 2013-2018 que l'AfricaMuseum a amorcé un tournant décolonial décisif. Durant les prochaines années, nous voulons aller plus loin dans cette voie en portant un regard critique sur le passé, mais aussi sur le présent et sur l'avenir. Après la réouverture, en 2018, l'exposition permanente a encore été corrigée, avec une nouvelle configuration pour la Grande Rotonde. Le dépôt des statues stéréotypées a également été déplacé, afin de mieux dénoncer la représentation coloniale de l'Afrique à laquelle le musée a lui-même longtemps contribué. Pointer du doigt la représentation raciste reste une préoccupation centrale de l'institution. L'ouverture de la salle « *Let's talk about racism* », en mai 2023, s'inscrivait dans cet effort. La représentation raciste n'est pas propre au passé colonial, elle a toujours cours en Belgique, en Europe et à travers le monde. Il y a là un défi sociétal que l'AfricaMuseum a l'ambition de relever, en remplissant une fonction fédératrice dans la Belgique et l'Europe d'aujourd'hui où la diversité se fait de plus en plus importante. La polarisation et les débats qui entourent la migration sont une réalité, et l'AfricaMuseum peut jouer là un rôle important en proposant de nouveaux points de vue grâce à sa connaissance du contexte africain et, particulièrement, en sensibilisant les jeunes d'origines culturelles et socioéconomiques diverses sur la notion de citoyen du monde.

Le plan stratégique de BELSPO et les conclusions de la commission parlementaire relatives au passé colonial belge, qui ont fait l'objet d'un large consensus, constituent également la base de la présente stratégie.

**En 2024 nous entamons un nouveau cycle dans notre collaboration scientifique avec l'Afrique et l'institution veut plus que jamais organiser ses travaux de recherche dans une logique de partenariat équitable et de cocréation.** Les scientifiques sont une force motrice pour porter un regard critique sur le passé colonial. C'est le cas pour les sciences humaines, mais cela vaut tout autant pour les sciences de la terre et la biologie. Qu'il s'agisse du travail de terrain, des formations, du renforcement des compétences des institutions partenaires de l'AfricaMuseum ou de la bonne gestion du patrimoine naturel et culturel, matériel et immatériel conservé à Tervuren, il est essentiel que l'on travaille sur une base participative, équitable.

Pour l'institution fédérale qu'est l'AfricaMuseum, un certain nombre de **valeurs** sont primordiales telles que la diversité, l'inclusion, la transparence, la communication fédératrice, l'égalité des genres, l'intégrité et l'excellence scientifiques, la durabilité, la qualité des services et des programmes présentés au public. Ces valeurs universelles sont enracinées dans les principes des droits humains, de l'État de droit et de la démocratie. En tant que musée et institution scientifique, nous occupons une position privilégiée pour jouer un rôle moteur, particulièrement en offrant un cadre pour un débat social éclairé et ouvert. Dans cette perspective, le code éthique que l'institution s'est constitué sera analysé attentivement, et renforcé. Aujourd'hui déjà, ce code est valable tant en interne que pour tous nos partenaires. Cela implique que nous menons dans les recrutements et la gestion du personnel une politique de diversité et de genre effective et structurée.

**Les processus de changement engagés à l'AfricaMuseum peuvent être qualifiés de décolonisation ou de décolonialité.** Cela signifie en premier lieu aller plus loin dans le regard critique porté sur le passé, ce qui ne peut se faire de façon légitime qu'en collaboration avec les partenaires africains et les diasporas africaines. L'AfricaMuseum franchit de nouveaux pas concrets vers une collaboration structurée avec les diasporas africaines. Cela doit mener à une confiance réciproque, dans la volonté d'avancer sur le chemin du changement main dans la main, en tant que partenaires. De façon significative, de plus en plus de personnes venues d'Afrique et des diasporas africaines seront impliquées dans les projets – tant dans les travaux scientifiques que dans ce qui est proposé au public. Cela porte le nom d'« approche participative », et dans cette foulée il est de plus en plus recouru à la cocréation au sens large<sup>1</sup>. Ainsi, les scientifiques de l'AfricaMuseum accomplissent d'importantes avancées dans le domaine de la « science citoyenne », qui implique les citoyens dans le travail de terrain pour des disciplines très diverses, allant de la recherche de provenance à l'étude des parasites. Le temps est loin où les scientifiques de l'AfricaMuseum

---

<sup>1</sup> La cocréation est une pratique qui vise à engager les personnes dans le processus de conception des activités diverses que l'AfricaMuseum peut offrir en tant que musée et institution scientifique : projets de recherche, formations, événements, interprétation d'objets, visites, expositions, projets éducatifs, sites web, etc. Les participants peuvent être des scientifiques, des citoyens privés (« science citoyenne ») ou des membres d'un groupe communautaire ou d'une autre organisation. L'élément essentiel réside dans le fait qu'ils ne font pas partie du personnel du musée ni de sa structure de gouvernance.

La démarche de cocréation se révèle ainsi être une voie enrichissante pour approfondir la compréhension et la diffusion des connaissances et pour assurer la polyphonie nécessaire pour apporter différentes perspectives. La cocréation agit ainsi comme un guide essentiel pour mettre en valeur notre recherche et la collection et favoriser la collaboration en toute confiance avec, entre autres, les personnes africaines et d'origine africaine. Cette approche offre également un terrain propice pour impliquer les jeunes de manière proactive, tant dans les opérations internes que dans la communication du musée. De plus, la méthode de cocréation trouve son application dans l'engagement des guides et des bénévoles, qui deviennent des partenaires cruciaux dans le processus de création et de partage de contenus.

restaient dans leur tour d'ivoire et où l'institution se considérait simplement comme un centre de connaissance, même si cela reste l'une des missions principales.

Du reste, ceci doit être clair : l'AfricaMuseum **se concentre géographiquement** sur l'Afrique au sud du Sahara et met l'accent sur cette région en raison de la provenance de nos collections. Mais cette focalisation géographique doit s'effectuer dans une logique décoloniale.

## **2. Quelle est, dès lors, la mission de l'AfricaMuseum ?**

**La vision de l'AfricaMuseum se concrétise par une gestion attentive des collections dont il a la charge. Ces collections, ainsi que la connaissance et les valeurs qui leur sont associées, il les partage largement tant à travers la recherche, les collaborations et les partenariats que par le biais des expositions, des événements et de l'éducation.**

**Dans les relations qu'il entretient avec le public, et avec les diasporas africaines en particulier, L'AfricaMuseum veut être accessible et inclusif.**

**En tant que forum d'étude, d'éducation et de dialogue, l'AfricaMuseum adopte une approche participative tirant vers la cocréation.**

**L'AfricaMuseum veut étudier et faire connaître l'Afrique, en regardant aussi vers l'avenir.** Comment la population et les diasporas africaines peuvent-elles mieux se connecter à leur patrimoine matériel et immatériel, culturel et spirituel ? Comment l'Afrique contribue-t-elle au ralentissement du réchauffement climatique, mais aussi peut-elle faire face à ses conséquences ? Et quelles sont ces conséquences, lorsqu'on pense au déplacement de la faune et de la flore tropicale vers d'autres latitudes ? Quelles sont les conséquences pour la population et la biodiversité de la course aux matières premières stratégiques ? L'objectif est de mieux appréhender cette problématique à travers notre recherche. Partager avec les visiteurs de l'AfricaMuseum et le grand public les connaissances ainsi acquises est plus qu'une évidence.

Les partenaires congolais et autres de l'AfricaMuseum n'attendent pas seulement une collaboration dans la **restitution** des biens culturels qui ont abouti dans les collections par la violence ou par le vol. La Belgique joue déjà un rôle de pionnier en créant une base légale claire. Ce que la RD Congo attend en particulier de la Belgique, c'est une coopération qui va plus loin que la restitution des objets, elle espère un soutien dans la reconstitution des cultures ancestrales du pays – la numérisation des archives du musée répond partiellement à cette demande. L'attention que nous portons au patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel, ne s'adresse pas seulement au passé, mais aussi au présent, qu'il suffise de prendre pour exemple les cultures urbaines dynamiques des villes africaines qui alimentent la scène culturelle belge, européenne et internationale.

En tant qu'institut scientifique, l'AfricaMuseum veut continuer de valoriser son excellence. C'est pourquoi, dans la mesure où les moyens nécessaires et la masse critique en matière de chercheurs sont disponibles, la recherche fondamentale continue d'être exercée, même si elle semble dépourvue d'une pertinence sociale immédiate et visible. Mais au vu des activités proposées au public et des avantages liés au financement externe assuré par BELSPO, la Coopération belge et l'Europe, les chercheurs de l'AfricaMuseum, soutenus ainsi par les activités adressées au public, **s'engagent dans une recherche adaptée, à haute pertinence sociale. Des thèmes tels que l'histoire coloniale, la recherche de provenance, le climat, la biodiversité, la santé, la sécurité alimentaire, la sûreté, l'éducation** sont prioritaires. Eu égard au partenariat stratégique engagé avec l'Afrique, l'AfricaMuseum contribue davantage à la formation des scientifiques africains et au renforcement des capacités de leurs institutions de recherche et de leurs musées.

Bien que l’AfricaMuseum dispose à présent, pour ses salles d’exposition, d’un bâtiment moderne, il reste un sérieux défi à relever quant à la **durabilité des bâtiments**. Les bureaux et les espaces où sont entreposées les collections doivent être adaptés d’urgence afin de **répondre aux normes actuelles de sécurité et de confort**. Dans ce contexte il est fait une utilisation optimale des surfaces disponibles tenant compte essentiellement de la sécurité et du bien-être du personnel, des visiteurs et des collections vis-à-vis desquels le musée porte une responsabilité. Il faut en outre moderniser l’infrastructure de recherche, en tenant compte des synergies possibles avec d’autres instituts de recherche et universités.

### **3. Objectifs spécifiques transversaux**

#### **3.1. Ce que nous allons faire**

- Développer une collection de l’AfricaMuseum accessible dans un esprit d’« unité dans la diversité » qui transcende les diverses disciplines scientifiques en mettant l’accent sur une gestion centrale, la numérisation et la professionnalisation (voir Annexe 3).
- Les scientifiques vont s’engager dans des projets de recherche à haute pertinence sociale sur des sujets tels que l’histoire coloniale, le climat, la biodiversité, la santé, la sécurité alimentaire, la sûreté (sciences appliquées).
- En vue d’un partenariat équitable avec l’Afrique, continuer à contribuer à la formation de scientifiques africains et au renforcement des capacités de leurs institutions de recherches et de leurs musées (voir Annexe 1).
- Les activités publiques de l’AfricaMuseum en tant que forum, nourrissent les dialogues et débats autour des thèmes sociétaux contemporains liés aux domaines de compétence de l’institution.
- Les activités publiques de l’AfricaMuseum pratiquent une communication adaptée et inclusive sur les différentes activités et initiatives de l’AfricaMuseum et augmentent et élargissent ainsi le public de l’AfricaMuseum (voir Annexe 2).
- Recherche de synergies au sein de l’institution et avec d’autres institutions de recherche dans une logique d’amélioration des prestations dans un contexte de moyens limités.
- Promotion de la communication interne et externe et de l’interdisciplinarité, qui doit devenir la règle pour tous nos collègues.
- Évaluer et affiner le code éthique de l’AfricaMuseum<sup>2</sup> ; celui-ci est appliqué dans notre fonctionnement interne, dans nos activités de recherche et dans celles qui concernent le public, ainsi que pour toutes les personnes (morales) actives en tant qu’externes dans ou pour notre institution.
- Organiser une collaboration structurée avec les diasporas africaines de Belgique, en mettant l’accent sur l’expertise inestimable qu’ils apportent.
- Renforcer le réseau national et international de l’AfricaMuseum en insistant particulièrement sur le secteur privé et la société civile, notamment à travers la création d’une association des amis de l’AfricaMuseum.
- Mener une politique effective de genre et de diversité dans le recrutement et dans la gestion du personnel. En amont, pour trouver et engager plus facilement des personnes, l’AfricaMuseum organise des stages rémunérés et/ou des bourses d’études, en donnant priorité aux personnes d’origine africaine établies dans l’UE ou en Afrique. En aval, l’AfricaMuseum œuvre à une politique du personnel plus transparente faisant la part belle à l’initiative, à l’intercommunication et au trajet de développement personnel. Cela doit mener à la création d’un safe space où chacun peut s’épanouir, beaucoup plus qu’actuellement. Il s’agit d’une question prioritaire pour

---

<sup>2</sup> [https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/mission-organisation/doc/Ethische%20code%20AfricaMuseum\\_NL\\_2024.pdf](https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/mission-organisation/doc/Ethische%20code%20AfricaMuseum_NL_2024.pdf)

tout le personnel et particulièrement pour le personnel dirigeant, car il est essentiel pour le bien-être et l'efficacité de tous les collègues.

- Développer une politique des bâtiments mettant l'accent sur la durabilité et la réduction des surfaces utilisées (voir Annexe 4).

### **3.2. Comment nous allons nous y prendre**

#### **3.2.1. Mieux coordonner**

- Organiser des réunions hebdomadaires par service/mensuelles par département pour inviter chacune et chacun à s'exprimer dans un safe space et faire émerger des idées créatives.
- Organiser des réunions trimestrielles pluridisciplinaires (entre deux services) pour travailler de façon plus transversale et stimuler l'innovation : faire davantage connaissance avec les collègues et présenter un/e projet/activité/collection par réunion, avec questions, discussions.
- Décloisonner, de manière formelle (comités de programmations, clusters) et informelle.

#### **3.2.2. Mieux communiquer**

- Mieux définir et diffuser nos valeurs de base afin de créer plus de bien-être. Le personnel dirigeant doit les promouvoir et veiller à ce qu'elles soient respectées.
- Mieux se connaître et connaître le travail et les objectifs de chacun, ce qui implique de renforcer la communication interne.
- Pour le personnel : infolunch, Museumnews, activités informelles.
- Dans les équipes/services : réunions régulières, teambuildings, activités informelles telles que pauses-café.

#### **3.2.3. Politique de bien-être**

- Reconnaître qu'il existe des tensions, qui doivent être nommées et solutionnées.
- À cette fin, instaurer une politique de bien-être afin de réduire les tensions internes. Un « comité de convivialité » a été créé, qui doit favoriser le bien-être et l'engagement du personnel.
- Viser une communication respectueuse et ouverte, un usage constructif des réunions et le respect de l'environnement.
- Une bonne gestion des emails (email hygiene) (par exemple à travers une courte formation).
- Les chefs peuvent recevoir un soutien (coaching, intervision, ...) pour être plus aptes à gérer les situations complexes.

#### **3.2.4. Structurer de façon plus claire**

- Définir et communiquer les procédures dans l'institution de façon objective et globale dans le but d'assurer une efficacité et une qualité.
- Établir des organigrammes et des clusters, de manière à déterminer les responsabilités et accroître la motivation.
- Introduire graduellement l'évaluation de nos performances en tant que musée et institution scientifique (culture constructive du feed back).

#### **3.2.5. Innover**

- Rechercher proactivement des fonds pour projets novateurs, en bénéficiant d'un soutien interne et externe dans la recherche et la gestion de ces financements apportés par des tiers.
- Attirer davantage de jeunes et de bénévoles (étudiants en master scientifique, doctorants, scientifiques citoyens) afin de lancer et de mener des projets novateurs.

- Rechercher de manière proactive de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs sociaux (ONG, écoles, société civile, organisations citoyennes).
- Recruter de façon inclusive (par exemple en diffusant des annonces d'offre d'emploi à travers les réseaux africains) et diversifier ainsi notre personnel).

# ANNEXE 1. LA RECHERCHE

## 1.1. INTRODUCTION

Une première stratégie de recherche, comportant de nombreux thèmes de recherche, a été produite en 2018 et soumise au directeur général d'alors (G. Gryseels). Cinq ans plus tard, sa révision semble appropriée au vu des développements actuels :

- Le directeur général nouvellement désigné (B. Ouvry) veut évaluer la façon dont les différentes entités existant au sein du musée sont structurées actuellement et souhaite développer de nouvelles stratégies pour nos activités prioritaires, en ce compris les travaux de recherche.

- La seconde phase de l'Accrod-Cadre conclu avec la Coopération belge au Développement a été initiée et nécessite une structure de référence à jour pour placer les activités proposées dans une perspective plus large, en ce compris notre programme de recherche.

- Avec d'une part la diminution du nombre de chercheurs permanents et de membres du personnel de soutien, et d'autre part le recrutement de plusieurs chercheurs FED-tWIN, la baisse de la capacité de recherche et la masse critique du personnel de recherche nécessitent une révision de notre stratégie de recherche.

- La Politique scientifique belge (BELSPO) développe actuellement un nouveau programme de financement pour les projets de recherche (2024-2029/Policy for Science (P4S) & Science for Policy (S4P)). Pour ce faire, les Établissements scientifiques fédéraux (ESF) doivent redéfinir leurs priorités de recherche, groupées par thèmes généraux.

D'une façon plus générale, BELSPO a développé une stratégie de recherche pour 2022-2024 et parmi les objectifs stratégiques qui y sont définis, ceux qui relèvent directement de la stratégie de recherche du MRAC sont :

- SD1.01 : Définir les stratégies de recherche de toutes les entités et les intégrer dans une stratégie de recherche commune.

- SD1.02 : Renforcer la collaboration entre les ESF grâce au développement de centres d'excellence/expertise émanant de la stratégie de recherche commune.

L'AfricaMuseum a défini un objectif stratégique principal à cet égard : l'adoption d'une stratégie de recherche transversale, basée sur une recherche synergétique, afin de répondre mieux aux priorités sociétales et gouvernementales et de renforcer la recherche et l'innovation (R&I) en général. Deux sous-objectifs ont été définis dans ce contexte :

- Soutenir la décision du gouvernement fédéral relative à la recherche concernant la provenance des collections acquises dans le contexte colonial.

- Œuvrer à la création ou au renforcement de centres d'excellence fondés sur les thèmes du MRAC, en collaboration avec d'autres ESF.

Cela nécessite une interaction plus élaborée et plus intense avec les autres ESF pour déterminer ce que comportent leurs stratégies de recherche et les domaines où nous pouvons rechercher des actions globales et transversales. La stratégie de recherche précédente avait déjà recherché de telles interactions au sein du pôle « Nature » (entre le MRAC et l'IRSNB), mais elle n'a pas été développée en détail, sauf pour certaines activités, et unités mixtes concernant les services de biologie moléculaire et d'identification (à savoir JEMU et BopCo-CE).

### **1.1.1. P4S et S4P**

Une grande partie de la recherche menée au MRAC, outre son ancrage aux priorités mentionnées plus haut, est liée aux domaines d'expertise spécifiques des chercheurs. Les travaux trouvent un équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée (même si l'une domine l'autre quelquefois), mais dans la plupart des cas ces activités ont une pertinence sociétale. De ce fait, l'équipe scientifique du MRAC est sollicitée régulièrement pour expertise par divers responsables politiques de différents niveaux (régional, national, international). Cela donne lieu à un double programme de recherche : Policy for Science (P4S) et Science for Policy (S4P). Cette dualité est reconnue par BELSPO avec le précédent programme de recherche (BRAIN) et les propositions qu'il avance pour le futur programme, qui décrivent également ces différentes approches.

### **1.1.2. S4C : la science pour la coopération**

Compte tenu de la nature et du champ géographique du MRAC, ainsi que du fait qu'une partie substantielle de ses activités sont financées par la Coopération belge au Développement, il existe un lien direct entre les activités (scientifiques) et les différentes unités de recherche et leur pertinence pour la coopération internationale et l'éducation globale. Des activités additionnelles financées par d'autres organisations se rattachent à la collaboration internationale avec des partenaires africains. Leur stratégie et leur nature dépendent de la source de financement.

Sans que l'intention soit de financer les priorités de recherches avec les moyens apportés par la Coopération au Développement, l'expertise scientifique présente dans l'institution et ses résultats peuvent être complétés par l'expertise et les intérêts des partenaires du Sud. Cela constitue le point de départ pour des activités communes avec les institutions africaines, et entre partenaires du Sud (programmes Sud-Sud).

Aussi S4C est-il vu comme un élément transversal présent à travers les thèmes et les priorités exposés ci-après. Les objectifs de notre coopération sont de faciliter l'accès aux programmes de recherche et de formations pour les scientifiques africains et de contribuer au renforcement des capacités institutionnelles de leurs organismes de recherche. Pour que cet effort soit véritablement transformateur, nous cherchons à intégrer les perceptions et les approches de nos homologues du Sud dès les premières étapes de l'élaboration des projets. Cela signifie répondre certes aux besoins de nos partenaires, mais en œuvrant avec eux dans un esprit de réel partenariat et de cocréation. La valeur ajoutée de notre coopération est renforcée par l'engagement à long terme de notre institution vis-à-vis de nos partenaires. Nous reconnaissons que pour transformer les institutions scientifiques et renforcer leurs capacités il est nécessaire d'établir une relation à long terme, basée sur une confiance mutuelle.

### **1.1.3. Masse critique et P4S ou S4P**

Ce qui précède ne laisse pas d'autre choix que de se poser la question de savoir quel type de recherche doit être placé en priorité, et lequel doit être interrompu.

Actuellement, l'équipe scientifique des quatre départements (Anthropologie culturelle et Histoire, Sciences de la Terre, Biologie, Collections) est constituée de personnel permanent (statutaire) au nombre limité et de personnel contractuel, plus important, principalement financé sur le budget du projet. Il s'agit souvent de personnes qui ont été employées par l'AfricaMuseum pour une longue période (couvrant plusieurs décennies dans certains cas) à travers une succession de projets, et souvent des contrats à durée limitée. Seule la moitié d'entre eux disposent d'un contrat à durée indéterminée. Pour la plupart des groupes de recherche, le nombre de statutaires a diminué au fil des ans. Les données démographiques du personnel montrent que cette tendance pourrait se poursuivre dans le futur puisque dans les cinq prochaines années une large proportion (presque le tiers) du personnel statutaire partira à la retraite. Leur rôle et leur fonction sont essentiels et indispensables pour assurer et maintenir un programme de recherche solide au niveau international. Non seulement il s'agit souvent de personnes à expertise très spécifique, mais ils assurent également les principales tâches administratives et représentent une force motrice pour les opérations de levée de fonds,

rédigeant et assurant le suivi des propositions de projets. De plus, ils assurent d'autres tâches et d'autres responsabilités (gestion de la collection, diffusion, activités destinées au grand public, *management*, réseaux, etc.). Avec la diminution du nombre de personnes statutaires, le « noyau » se retrouve sous pression. Déjà, dans certains cas (particulièrement lorsque des membres de ce personnel sont partis à la retraite où s'y préparent), leurs tâches et leurs responsabilités sont endossées par des contractuels même si ceux-ci ne possèdent pas toujours un contrat à long terme. Si un recrutement à long terme ne peut pas se faire, cela aura d'énormes implications. Si sa masse critique est trop limitée, l'AfricaMuseum devra décider de se concentrer ou non uniquement sur la recherche appliquée, pour répondre aux demandes et requêtes des décideurs politiques. Ou alors, il peut opter pour la recherche fondamentale afin de développer et de renforcer son expertise dans un nombre limité de domaines. Les deux possibilités sont envisageables, mais dans le second cas, il sera extrêmement difficile de trouver des financements de substitution et le nombre de scientifiques et de thèmes abordés se réduira.

Les options sont donc les suivantes :

Dans le premier scénario (S4P), l'AfricaMuseum se concentrerait sur les activités qui renforcent principalement les thèmes transversaux et répondent aux requêtes gouvernementales spécifiques. Il s'agirait plus spécifiquement de la recherche de provenance, du soutien de centres d'excellence/expertise existants ou récemment créés (concernant le climat, par exemple), du développement et de l'assistance d'unités pouvant fournir des services d'identification, d'un centre dédié aux ressources minérales et/ou aux risques de catastrophes naturelles.

L'AfricaMuseum combinerait ces activités avec un accès ouvert à ses vastes collections et archives à travers des activités de numérisation. Cela inclurait également des activités menées au sein de l'Accord-Cadre de la Coopération au Développement, mais plutôt axées sur le renforcement des capacités, sur les questions de recherche formulées par nos partenaires du Sud et guidées par les Objectifs de Développement durable ainsi que sur la formation et l'accès aux collections de l'AfricaMuseum.

Dans le second scénario, soit l'option P4S, l'AfricaMuseum peut se focaliser sur la recherche qui consolide encore davantage les champs d'expertise scientifique pour lesquels il est actuellement connu et reconnu au niveau international. Cela inclurait une analyse complète des forces et de la pertinence actuelles des champs d'expertise au sein de l'institution.

Les deux options ne s'excluent pas mutuellement et un chevauchement est possible. Mais le S4P demandera un mode plus flexible de fonctionnement et de recrutement selon les changements des besoins du soutien politique. Le P4S permettra une planification à plus long terme et le maintien d'une expertise unique. Mais il est extrêmement difficile d'obtenir un financement sur cette base et cela verra notre personnel et notre expertise diminuer rapidement.

Il est essentiel que l'AfricaMuseum et ses décideurs choisissent la voie qu'il suivra les *prochaines années et prennent un engagement à long terme pour appuyer leur décision*. Comme cette décision influencera les activités futures des chercheurs d'une façon radicale, il est important qu'elle soit faite en consultation avec ceux que cela affectera. Cela concerne peu les chercheurs qui s'appêtent à partir à la retraite, mais bien davantage ceux qui ont devant eux une longue carrière au sein de l'institution.

Il conviendrait d'insister sur le fait que la stratégie de recherche, telle que décrite ci-dessus et développée en dialogue avec les différents départements de recherche, a été développée en partant de l'hypothèse qu'une masse critique suffisante de personnel de recherche employé sera maintenue. Les mois et les semaines qui arrivent nous permettront de comprendre plus clairement où nous en sommes et pourront nous forcer à faire des choix plus clairs que ce que nous avons fait dans le présent document.

## **1.2. STRUCTURE DE LA STRATÉGIE DE RECHERCHE**

La recherche scientifique est l'un des trois principaux piliers de la mission de l'AfricaMuseum, avec la gestion de sa collection et son rôle en tant que forum d'échange et de dialogue. À travers sa recherche, l'institution a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension, une meilleure reconnaissance et un meilleur fonctionnement des environnements naturels et des sociétés de l'Afrique au sud du Sahara, en se concentrant sur l'Afrique centrale, et de l'influence et de l'impact que ces environnements et ces sociétés exercent au-delà de l'Afrique.

L'institut détient des archives et des collections relatives à l'Afrique uniques résultant du lien historique qui relie la Belgique et l'Afrique centrale à travers la colonisation, d'autres plus récentes et des collections provenant d'autres parties du continent. La recherche scientifique menée sur ces collections et ces archives contribue à la reconnaissance du rôle joué par l'Afrique dans l'histoire mondiale, mais aussi de la richesse de ses écosystèmes, de sa biodiversité et de ses ressources culturelles et naturelles. Le changement climatique et la perte de biodiversité allant en s'empirant, le rôle de l'Afrique en tant qu'important fournisseur au niveau mondial de services écosystémiques clés et de solutions fondées sur la nature ne va faire que s'accroître. Le continent est un fournisseur majeur de ressources naturelles qui se trouvent à la base de moteurs économiques mondiaux, comme les sources d'énergie de substitution et l'e-mobilité. L'Afrique est également le seul continent dont on prévoit une croissance exponentielle de la population dans les prochaines décennies. Il est donc nécessaire et primordial, peut-être plus que n'importe où ailleurs, d'accroître les efforts scientifiques menés en Afrique et par l'Afrique, en partenariat avec les chercheurs africains.

Enfin, notre histoire coloniale impacte aussi la société belge d'aujourd'hui, dont une proportion significative et croissante est d'origine africaine. À travers ses collections et ses archives, le musée veut reconnecter le passé au présent. Il ambitionne de faciliter les dialogues transculturels et intergénérationnels et de développer des idées orientées vers un futur plus équitable, plus inclusif et plus viable.

### **1.2.1. Critères de la recherche**

Toutes les activités de recherche doivent être conformes au code éthique. De plus, elles doivent, dans la mesure du possible, remplir les trois critères décrits ci-dessous.

#### **1) Orientées vers/basées sur la collection**

La recherche sera en lien avec les collections tant pour leur étude et leur enrichissement que pour la mise à jour de leur contexte et de leur pertinence. Le mot « collections » comprend la collection d'objets (spécimens, artefacts, archives, échantillons), mais aussi des archives de données scientifiques récoltées ou générées (données géochimiques et géophysiques, données d'inventaire, séquences ADN, imageries de télédétection, bases de données, images, cartes, données xylogiques, etc.) et de culture immatérielle (langues, musique, observations de terrain, etc.).

#### **2) Partenariat avec les collègues africains**

La recherche se concentrera géographiquement sur l'Afrique au sud du Sahara. Cela implique qu'elle sera effectuée en cocréation avec des partenaires africains, en adoptant une approche inclusive favorisant un partenariat sur pied d'égalité et un échange bidirectionnel de connaissance et d'expertise résultant en un bénéfice mutuel pour tous les partenaires impliqués. Partenariat égal signifie véritable collaboration à chaque étape du processus scientifique, de la description du projet à la soumission de la proposition, de la récolte des données à leur analyse, des informations à la publication. Cela concerne aussi des projets menés en collaboration avec des partenaires d'en dehors de l'Afrique, par exemple avec les diasporas africaines de Belgique ou de l'Europe.

### **3) Pertinence sociétale**

Alors que la recherche peut être abordée sous un angle théorique ou appliqué, elle peut avoir une pertinence sociétale. La pertinence sociétale peut supposer une recherche qui soutient les politiques et/ou contribue à une meilleure compréhension des principaux thèmes sociétaux (santé, sécurité alimentaire, environnement, décolonisation, conservation, etc.) ou une recherche qui pointe du doigt les zones d'ombre. De plus, l'éducation est un rôle clé de notre institut. Elle peut être réalisée à différents niveaux, dont les formations formelles (ex. niveau universitaire), les formations générales/institutionnelles ou les activités de vulgarisation visant les communautés. Enfin, l'une de nos missions principales comprend la transposition de nos découvertes vers le grand public à travers les expositions, les *museum talks* et les activités éducatives.

### **Les Objectifs de Développement durable (ODD)**

En plus de ce qui précède, le plan stratégique pour la coopération au développement de l'AfricaMuseum (1019-2028) est axé sur les Objectifs de Développement durable (ODD) des Nations unies (voir <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>). Les activités réalisées au sein de ce cadre doivent présenter un lien avec les Objectifs stratégiques spécifiques décrits dans l'accord de Coopération au Développement. Cependant, compte tenu des activités essentielles de l'AfricaMuseum, sa focalisation géographique et le rôle qu'il joue dans le partenariat avec ses homologues africains, les ODD doivent être replacés dans un contexte plus large et peuvent être un guide pour la recherche scientifique, que celle-ci soit ou non en lien avec les activités relevant du programme-cadre de la Coopération belge au Développement.

#### **1.2.2. Principaux thèmes de recherche**

Les domaines de recherche du MRAC sont : les sciences humaines et sociales, la biologie et les sciences de la terre ; ses activités peuvent être regroupées selon quatre thèmes majeurs.

#### **Thème 1 : Évolution de la Terre et diversité**

Il s'agit de l'étude de l'évolution du continent africain et de ses organismes ainsi que de la géologie et la géomorphologie qui en résultent, de la diversité des ressources naturelles et minérales, des paysages, des grands écosystèmes et des organismes vivants. Ce thème vise l'étude des événements survenus sur une très longue période (qui concernent la géologie ou l'évolution, par exemple), afin d'améliorer notre compréhension des processus que nous observons aujourd'hui. Cela comprend les activités de recherche en lien avec la tectonique, la pétrologie, la géomorphologie, la géochimie, la minéralogie, les interactions climat-végétaux, l'histoire du feu, la taxonomie, la biodiversité, la phylogénie, la génétique des populations et les processus d'évolution. Les connaissances ainsi obtenues sont un prérequis dans la compréhension des changements qui se produisent sur des périodes plus courtes, et peuvent contribuer à développer plus de pratiques et solutions durables pour répondre aux défis d'aujourd'hui.

#### **Thème 2 : Le changement environnemental**

Ce thème s'occupe de l'étude des changements environnementaux associés aux activités humaines et aux processus naturels. Plusieurs facteurs influencent les paysages, la faune et la végétation afrotropicaux et les populations humaines qui habitent ces paysages. Le thème vise à démêler les facteurs des changements et à assurer le suivi de l'impact que ceux-ci ont exercé, exercent ou exerceront. Cela concerne la dynamique, le fonctionnement et l'utilité des écosystèmes tropicaux, les circonstances (anthropogéniques) du changement climatique, la cartographie des paysages, l'urbanisation, la migration, les cycles géochimiques, les risques de catastrophes naturelles, la propagation des maladies et les interactions homme-environnement et aide à prévoir les facteurs et l'impact du changement environnemental à venir. Il comprend également des recherches sur les solutions naturelles aux changements environnementaux et contribue à la durabilité et à la transparence de la production, de la

récolte et des marchés commerciaux des produits et ressources africains, ainsi qu'à une meilleure élaboration et mise en œuvre des réglementations (inter)nationales.

### **Thème 3 : Influence du patrimoine, de l'histoire et de l'environnement sur la société**

Il s'agit de l'étude des sociétés africaines du passé et du présent et de leur (im)matérialité, étude centrée sur les connaissances locales. Elle comporte trois axes principaux : l'étude du patrimoine africain conservé par l'AfricaMuseum et des archives qui s'y rapportent, le travail de terrain réalisé en Afrique au sud du Sahara et parmi les communautés afrodescendantes, explorant les connaissances locales, essentielles pour une meilleure compréhension du contexte de cet héritage, et enfin l'étude du musée et de l'histoire coloniale, et de leur impact sur la société belge, en ce compris l'étude du racisme antinoir et de la présence des diasporas africaines. Ce thème comprend des activités de recherche relevant de l'anthropologie, de l'archéologie, de l'histoire, de la linguistique, de l'étude des cultures matérielles et de la musicologie. En outre, il comprend l'étude du rôle et de l'impact des changements environnementaux sur les cultures et les sociétés.

### **Thème 4 : Collections, archives et technologies numériques**

Ce thème comprend la recherche s'appuyant sur des analyses réalisées avec du matériel de pointe, ainsi que la conservation et la numérisation à haute résolution des collections et des archives du musée, le développement de standards, de bases de données et de plateformes numériques pour la gestion des données, le partage des données et la recherche collaborative. Ce thème comprend aussi la recherche dans laquelle la récolte actuelle d'objets, sa technique de fabrication et son origine occupent une place centrale. Il comprend les travaux menés sur l'impact que le changement climatique exerce sur les collections, tant en Belgique que dans les pays d'Afrique centrale, et la formulation de propositions sur la manière de protéger les collections contre les changements climatiques extrêmes et de développer des outils de traitement de substitution durables et respectueux de l'environnement qui soient plus inclusifs (disponibles localement et à bas prix). La recherche sur les archives audiovisuelles et les collections soulève des questions quant à la promotion et la conservation dans des espaces numériques et le déséquilibre entre le Nord et le Sud quant à leur accès. Les activités peuvent comprendre l'analyse du phénomène de dégradation, le développement de nouveaux traitements de conservation ou de processus automatisés, l'engagement du grand public dans des opérations de numérisation et de récolte et d'analyse des données (*crowdsourcing* et science citoyenne). Le thème vise à travailler de manière interdisciplinaire et à développer de nouvelles pratiques et de nouvelles techniques, comme la radiographie et l'analyse aux rayons X, la robotique, les protocoles relatifs à l'intelligence artificielle et au *machine learning* pour la numérisation des collections. Il vise ainsi à assurer une utilisation, une analyse, une conservation et une préservation sûres et optimales du patrimoine conservé par l'institution. Des collections bien conservées, identifiées correctement et bien numérisées renforcent les thèmes de recherche 1-3.

#### **1.2.3. Mettre les priorités**

Les différents thèmes tels qu'exposés ci-dessus constituent le point de départ du choix des priorités. Pour chacun de ces thèmes plusieurs priorités de recherche sont identifiées, sur base de l'expertise disponible au sein du *pool* de recherche de l'AfricaMuseum. Une recherche focalisée ne doit pas se limiter aux activités d'une unité ou d'un département de recherche particulière, mais peut et devra, en priorité, englober différentes unités de recherche collaborant de près ou de loin. Inversement, les activités de recherche proposées doivent répondre à plus d'une priorité parmi les différents thèmes.

Il faut souligner que le MRAC devra conserver une grande flexibilité pour satisfaire des besoins et des demandes émergents particuliers. Les compétences scientifiques de l'AfricaMuseum doivent être souples et avoir une grande capacité d'adaptation. Un exemple en est la recherche de provenance appliquée à nos collections culturelles. Il y a moins de 10 ans, ce n'était pas un sujet de recherche majeur dans notre institution, mais il s'agit à

présent d'une initiative majeure bénéficiant d'un financement substantiel apporté par le gouvernement fédéral. De nouvelles tendances similaires dans les sujets d'étude ont été observées par exemple pour l'intégration des données des structures et des dynamiques passées et présentes des écosystèmes, qui aident à prédire les futurs services des écosystèmes sous les changements climatiques. Un autre exemple en est le besoin d'une identification précise de spécimens ou de matériel pour soutenir l'application des règlements de douane mettant à effet la législation internationale (protection de l'environnement, sanctions internationales, etc.).

Le choix des priorités de recherche demande dès lors un tour d'adresse délicat pour établir les priorités pour les années à venir tout en maintenant, autant que nos moyens financiers le permettent, l'expertise diversifiée qui existe au sein de l'institution.

#### **1.2.4. *Thèmes et activités de recherche transversaux***

Alors que les thèmes de recherche susmentionnés se concentrent sur les secteurs d'activité de l'AfricaMuseum, les activités peuvent aussi avoir une nature transversale, croisant différents thèmes et/ou disciplines. Les thèmes alors abordés sont le plus souvent en lien avec la stratégie de recherche telle que définie par BELSPO. Les activités développées sous ces thèmes de recherche transversaux font l'objet de collaborations avec d'autres entités ou institutions.

Actuellement, deux thèmes transversaux majeurs auxquels le MRAC peut contribuer et où il peut jouer un rôle majeur ont été identifiés par BELSPO :

- Le climat
- La décolonisation

En outre, BELSPO encourage le développement de centres d'excellence ou d'expertise (CoE) « transfrontaliers », entendant par là qu'ils impliquent la collaboration de plusieurs Instituts de Recherche fédéraux. Certains d'entre eux sont actuellement en cours de développement ou ont fait l'objet d'une proposition. De plus, une recherche synergétique et collaborative réalisée par des groupes de différents Établissements scientifiques fédéraux a examiné quelques thèmes pouvant faire l'objet d'une collaboration :

- Numérisation
- Identification d'organismes et de tissus en soutien à la Politique scientifique ou au renforcement de la législation
- Ressources minérales et naturelles
- Risques de catastrophes naturelles
- Géochimie/Pétrologie
- Une seule santé
- Science citoyenne
- Matières/Matérialité
- Données poissons et pêcheries
- Biodiversité et préservation

Les thèmes transversaux ne sont pas nécessairement présentés plus loin comme une priorité de recherche explicite, certains n'étant pas actuellement une priorité pour l'AfricaMuseum.

#### **1.2.5. *Infrastructure & outils***

L'AfricaMuseum dispose de tout un déploiement d'infrastructure et d'équipements qui permet de mener des recherches de pointe dans différents domaines de recherche. Ces équipements peuvent être regroupés de la manière suivante :

- Numérisation et imagerie
- Restauration
- Laboratoire moléculaire

- Cartographie
- Infrastructure de biologie du bois

Un premier inventaire d'infrastructure de recherche disponible dans les Établissements scientifiques fédéraux, dont l'AfricaMuseum, a été réalisé par BELSPO, mais nécessite une mise à jour. Voyez : <https://extranet.belspo.be/cadastre/db/cadastre.asp>. En outre, il faut souligner le fait que nos vastes collections et archives constituent un atout majeur, indispensable pour la recherche scientifique.

### 1.3. THÈMES ET PRIORITÉS

#### Thème 1 : Évolution de la Terre et biodiversité

Il s'agit de l'étude de l'évolution du continent africain et de ses organismes ainsi que de la géologie et la géomorphologie qui en résultent, de la diversité des ressources naturelles et minérales, des paysages, des grands écosystèmes et des organismes vivants. Ce thème vise l'étude des événements survenus sur une très longue période (qui concernent la géologie ou l'évolution, par exemple), afin d'améliorer notre compréhension des processus que nous observons aujourd'hui. Cela comprend les activités de recherche en lien avec la tectonique, la pétrologie, la géomorphologie, la géochimie, la minéralogie, les interactions climat-végétaux, l'histoire du feu, la taxonomie, la biodiversité, la phylogénie, la génétique des populations et les processus d'évolution. Les connaissances ainsi obtenues sont un prérequis dans la compréhension des changements qui se produisent sur des périodes plus courtes, et peuvent contribuer à développer plus de pratiques et solutions durables pour répondre aux défis d'aujourd'hui.

#### Priorités de recherche

##### 1.1) *Influence de la géodynamique et du changement climatique sur les paysages africains au long de l'histoire de la Terre*

Les paysages sont le résultat d'une interaction entre le substrat géologique, les processus tectoniques et les processus de surface que sont l'érosion ou le dépôt. Ces processus sont eux-mêmes en interaction avec le climat. Les paysages enregistrent donc les effets de ces processus géodynamiques et climatiques au fil du temps. De nombreux paysages d'Afrique sont uniques de par leur très grand âge, leur substrat géologique, leur contexte tectonique, leurs sols et les altérations de ceux-ci, leurs particularités géomorphologiques et leurs caractéristiques climatiques tropicales. L'étude de leur évolution à long terme est la clé qui permet de comprendre les paléoclimats, la formation des montagnes et des volcans, le développement des rivières et des lacs, les systèmes de karst et les catastrophes naturelles. Tous ces éléments, à leur tour, affectent et interagissent avec les processus biologiques. Il est dès lors nécessaire de mieux comprendre l'état passé et présent du système terrestre pour que la société humaine future puisse l'utiliser de manière durable.

##### 1.2) *Évolution géologique et ressources minérales de l'Afrique*

La connaissance géologique de la plus grande partie du continent africain est très limitée en comparaison à de nombreuses autres parties du monde. Comblar les lacunes de la connaissance actuelle de l'évolution géologique de l'Afrique, à travers la cartographie géologique et l'analyse d'échantillons, est essentiel pour améliorer notre compréhension de l'évolution de la Terre en général, et de la jeune Terre en particulier. L'Afrique possède également des richesses considérables concernant les métaux nécessaires pour alimenter la transition énergétique (comme le cuivre, le manganèse, le cobalt, l'étain, le tantale et le lithium). Comprendre leur distribution et leur origine géologique est primordial pour une gestion durable des ressources et le développement économique du continent africain. Cette priorité de recherche a des implications locales, régionales et mondiales. Actuellement le *rush* des ressources minérales a des conséquences sociétales majeures et cette recherche intégrera cette dimension, s'efforçant de ne pas causer de tort, mais au contraire de contribuer à une

meilleure compréhension et à ce que l'exploitation de ces ressources ait des retours bénéfiques pour la société, comme indiqué également au thème 2.3.

### *1.3) Identification des taxa et des populations, de leur diversité et de leurs interrelations*

Les espèces sont l'unité monétaire de la biodiversité. L'identification correcte et la délimitation d'un taxon et des relations qu'il entretient avec les autres organismes vivants sont les prérequis pour la plus grande partie de la recherche fondamentale et appliquée traitant du monde vivant. Elles sont donc les pierres angulaires pour aborder les questions relatives à la distribution ancienne et actuelle des espèces et aux interactions existant entre les organismes et leur environnement, y compris les humains, et pour décrire la façon dont les processus de macro- et de microévolution forment la diversité des espèces. Ce domaine de recherche utilise des approches traditionnelles (morphologie, anatomie, microscopie), mais aussi de plus récentes (génétique, génomique, empreintes chimiques, intelligence artificielle et reconnaissance automatisée). Ces méthodes aident à développer toute une variété d'outils d'identification physiques et numériques et à reconstituer des réseaux phylogénétiques qui livreront de nouvelles connaissances quant aux relations évolutives et aux interactions des espèces. Elles permettront également d'étudier et de quantifier la biodiversité et ses changements en relation avec les changements environnementaux et anthropogéniques et les grands écosystèmes dans lesquels on les trouve.

### *1.4) L'évolution de la végétation africaine à la fin du Quaternaire*

Le changement climatique d'aujourd'hui provoque une profonde altération de la composition et du fonctionnement des écosystèmes africains et la possible destruction présente ou à venir (prochainement) des écosystèmes cause beaucoup d'inquiétude. Reconstruire l'évolution passée des écosystèmes africains peut apporter la lumière sur la façon dont ils répondent aux changements climatiques. Le climat a changé considérablement au Quaternaire supérieur, en ce compris la transition de la Dernière Glaciation (Pléistocène) à l'actuelle ère Interglaciale (Holocène), et la tendance persistante à la sécheresse de l'Holocène récent observée en Afrique centrale. Cette transition a induit des changements dans la végétation, souvent à travers des changements dans le régime du feu. Cette priorité de recherche vise à démêler les changements de végétation du Quaternaire supérieur et leurs moteurs, en ce compris les activités humaines, afin de mieux comprendre et mieux prévoir les réponses présentes et futures des écosystèmes africains au changement climatique.

## **Thème 2 : Le changement environnemental**

Ce thème s'occupe de l'étude des changements environnementaux associés aux activités humaines et aux processus naturels. Plusieurs facteurs influencent les paysages, la faune et la végétation afrotropicaux et les populations humaines qui habitent ces paysages. Le thème vise à démêler les facteurs des changements et à assurer le suivi de l'impact que ceux-ci ont exercé, exercent ou exerceront. Cela concerne la dynamique, le fonctionnement et l'utilité des écosystèmes tropicaux, les circonstances (anthropogéniques) du changement climatique, la cartographie des paysages, l'urbanisation, la migration, les cycles géochimiques, les risques de catastrophes naturelles, la propagation des maladies et les interactions homme-environnement et aide à prévoir les facteurs et l'impact du changement environnemental à venir. Il comprend également des recherches sur les solutions naturelles aux changements environnementaux et contribue à la durabilité et à la transparence de la production, de la récolte et des marchés commerciaux des produits et ressources africains, ainsi qu'à une meilleure élaboration et mise en œuvre des réglementations (inter)nationales.

### **Priorités de recherche**

#### *2.1) Documenter les moteurs du changement environnemental*

L'Afrique est de plus en plus une zone phare dans le contexte du changement climatique mondial. D'une part, la région pourrait de plus en plus jouer un rôle modérateur (grâce, par exemple, à la capacité de piégeage du carbone des forêts tropicales). D'autre part, l'Afrique pourrait contribuer à accélérer le changement climatique (par exemple, à travers la

déforestation et le dépérissement des arbres). En outre, de grandes incertitudes persistent quant à la variabilité passée et à venir du climat africain, à cause d'un manque de données au sol, et parce que les modèles de climat et de végétation montrent des (futurs) tendances opposées pour la plus grande partie de l'Afrique. Aussi est-il impératif d'investiguer davantage les tendances climatiques africaines, afin de surveiller la dynamique du carbone du continent et de démêler la sensibilité et la résilience des écosystèmes africains par rapport au changement climatique. Examiner le climat passé et actuel et les écosystèmes africains et synthétiser ces informations dans la prochaine génération de Modèles du Système Terre du GIEC aidera à mieux prévoir l'avenir des services d'importance mondiale de l'écosystème africain.

### *2.2) Documenter l'impact du changement environnemental – Risques naturels et changement de l'utilisation du sol*

Les conditions géologiques, géomorphologiques et climatiques de l'Afrique sont des moteurs environnementaux d'action naturelle qui jouent un rôle majeur dans l'occurrence des catastrophes naturelles telles que les glissements et les effondrements de terrain, les processus de grandes érosions du sol et les inondations (subites). Les changements d'utilisation du sol causés par les activités humaines telles que la déforestation, l'urbanisation, les activités minières et l'expansion agricole exercent un impact sur ces phénomènes, augmentant leur fréquence et/ou leur intensité et modifiant leur distribution spatiale et temporelle. Ces changements sont particulièrement en augmentation sur le continent africain. Il est nécessaire d'évaluer ces catastrophes naturelles soumises à influence anthropique aux niveaux spatial et temporel, afin non seulement de permettre d'y faire face, mais aussi pour démêler les impacts respectifs du changement climatique et des transformations du paysage passés et à venir.

### *2.3) Documenter l'impact du changement environnemental – Sociétés*

Tout paysage peut être source d'opportunités, mais aussi source de problèmes. Dans de nombreuses régions de l'Afrique, l'exploitation des minéraux et des matières brutes peut avoir des conséquences néfastes considérables : pollution du sol, contamination de l'eau, déforestation, augmentation des catastrophes naturelles. Le *rush* minéral que connaît l'Afrique est également associé à l'expansion de la population mondiale et à une demande internationale croissante. Cette pression démographique ne représente qu'une partie des défis démographiques plus larges auxquels l'Afrique doit faire face, et qui sont associés à une croissance de la population sans précédent et à des migrations internes. Partout, des populations croissantes et souvent vulnérables sont contraintes de vivre sur des terrains dangereux, et s'exposent à de plus hauts risques de catastrophes naturelles ou anthropiques. Cette priorité de recherche a pour objectif d'évaluer les impacts environnementaux et socioéconomiques aux multiples facettes de l'extraction des ressources minérales et les risques de catastrophes ainsi exacerbés que courent les communautés locales. Une recherche transdisciplinaire, comprenant l'étude de l'extraction passée des minéraux, sera essentielle pour mieux comprendre le contexte sociétal (vulnérabilité, résilience, gouvernance) de ces problèmes liés à la Terre.

### *2.4) Documenter l'impact du changement environnemental – Les changements de biodiversité, les espèces nuisibles et pathogènes*

Le changement climatique, la mondialisation grandissante, les activités anthropogéniques croissantes et les interactions complexes qui relient ces éléments causent des changements et des pertes dans la biodiversité. De plus, les écosystèmes perturbés sont particulièrement vulnérables à l'introduction de nouvelles espèces invasives. Dans le cas des espèces nuisibles et pathogènes, ou vecteurs de maladies, cela peut conduire à de nouvelles épidémies qui peuvent affecter tant les sociétés humaines que les populations animales. Documenter et analyser ces changements qui s'opèrent dans la biodiversité, utiliser les données de terrain et les collections (historiques) constituent un prérequis pour comprendre l'impact que le changement environnemental exerce sur la dynamique des maladies, les

invasions des espèces nuisibles et les changements dans la combinaison des espèces. Il est fortement nécessaire d'évaluer la diversité et l'état de santé des écosystèmes gérés et le rôle que ces facteurs jouent dans la régulation des processus environnementaux et climatiques. Une approche intégrée, *one health* est nécessaire pour comprendre, et par conséquent prévenir, les épidémies et minimiser les effets dévastateurs qu'elles peuvent avoir sur les services écosystémiques et la sécurité alimentaire.

### *2.5) Affiner les solutions vertes répondant au changement environnemental*

Les environnements tropicaux détiennent un rôle vital dans la production de services écosystémiques essentiels. Ils comprennent les services d'approvisionnement (comme les produits dérivés de la nature), en plus de ceux de régulation, de soutien et culturels. Ils constituent une source majeure d'entrées pour les familles, particulièrement dans les zones rurales, mais aussi soutiennent l'environnement de vie et remplissent les besoins culturels. Cependant, ils sont sous la pression des activités environnementales et anthropogéniques, et leur exploitation est souvent non durable du fait de la complexité des écosystèmes tropicaux, le manque d'information, de législation appropriée et d'application des lois. En résultent la surexploitation, une baisse des prises et de la production, et des pratiques illégales. Des solutions vertes consistent par exemple à améliorer sur base d'informations scientifiques la conservation des écosystèmes intacts, la restauration des écosystèmes dégradés et l'amélioration de la gestion des écosystèmes exploités. Ce dernier point inclut le développement d'une récolte écologique et durable des produits (par exemple, l'agroforesterie, l'agroécologie), l'étude des connaissances indigènes passées et présentes et la fourniture d'informations et d'outils visant à mieux informer sur les réglementations (inter)nationales.

## **Thème 3 : Influence du patrimoine, de l'histoire et de l'environnement sur les sociétés**

Il s'agit de l'étude des sociétés africaines du passé et du présent et de leur (im)matérialité, étude centrée sur les connaissances locales. Elle comporte trois axes principaux : l'étude du patrimoine africain conservé par l'AfricaMuseum et des archives qui s'y rapportent, le travail de terrain réalisé en Afrique au sud du Sahara et parmi les communautés afrodescendantes, explorant les connaissances locales, essentielles pour une meilleure compréhension du contexte de cet héritage, et enfin l'étude du musée et de l'histoire coloniale, et de leur impact sur la société belge, en ce compris l'étude du racisme antinoir et de la présence des diasporas africaines. Ce thème comprend des activités de recherche relevant de l'anthropologie, de l'archéologie, de l'histoire, de la linguistique, de l'étude des cultures matérielles et de la musicologie. En outre, il comprend l'étude du rôle et de l'impact des changements environnementaux sur les cultures et les sociétés.

### **Priorités de recherche**

#### *3.1) Histoires matérielles et systèmes de connaissance autochtones*

La culture matérielle passée et présente et les systèmes de connaissance autochtones sont des sources essentielles dans la reconstitution du passé africain. Les objets, leur style et la façon dont ils ont été produits sont le reflet de connaissances matérielles et techniques, mais ils incarnent aussi les contextes sociaux, politiques, culturels et environnementaux des sociétés qui les ont produits. Combinés avec d'autres sources matérielles ou immatérielles, comme l'histoire orale, les langues, la musique, ils offrent une connaissance multivocale et des récits de l'Afrique sur l'Afrique. Cette approche est placée dans le long terme, sans préétablir d'encadrement chronologique comme l'époque précoloniale ou coloniale. On considère que les phénomènes, les objets et la connaissance enracinés dans le présent peuvent permettre d'investiguer le présent aussi bien que le passé lointain. À travers la collection et le travail de terrain, cette priorité de recherche a donc pour objectif d'utiliser la culture matérielle passée et présente et d'associer les connaissances, comme l'histoire orale, l'ethnographie ou les enquêtes linguistiques, pour suggérer de nouveaux récits quant au passé africain et investiguer, entre autres choses, les réseaux et la connectivité, l'interaction avec le monde non humain, les échanges sociaux, les technologies et la matérialité.

### 3.2) *Comprendre les sociétés à travers leurs composants intangibles*

L'importance que revêt l'intangible pour comprendre l'Afrique, ses cultures et ses diasporas est souvent sous-estimée ou biaisée par des approches trop directives. Le rôle clé de l'immatérialité est l'élément fondamental qui doit être pris en compte ici. Les sources orales, résultant de travail de terrain réalisé dans des domaines aussi divers que la linguistique, la musicologie, l'anthropologie et l'histoire, alimentent la recherche qui nous rend aptes à retracer le passé et à mieux comprendre le présent des sociétés humaines de ou issues de l'Afrique. Ce type d'approche améliore automatiquement les systèmes de connaissances endogènes en mettant en lumière une vision des choses qui n'est pas dictée par nous. Une telle recherche peut être menée en synergie avec ceux qui se concentrent sur la culture matérielle.

### 3.3) *Migration et mobilité spatiale*

L'histoire humaine est le résultat toujours changeant de migrations de gens, de leur culture matérielle et immatérielle et des échanges qui résultent des rencontres. Qui dit migration dit caractère essentiellement croisé de la présence humaine dans le monde, et construction biosociale. Elle est le reflet de la profonde relation qui existe entre les choix individuels et les normes collectives, qu'il s'agisse de la nationalité ou des représentations officielles et des lois des nations États. Cela concerne les chemins de migration internes et transnationaux, du passé comme du présent.

La migration, c'est et ça a été sortir de l'Afrique, se déplacer au sein de l'Afrique, ou rentrer en Afrique. Cette priorité de recherche concerne des sujets variés comme les langues, la technologie, le commerce d'esclaves, la transformation et la redéfinition des identités. Les grands défis écologiques, l'accès aux ressources naturelles, les guerres, l'urbanisation et les économies de marché mondial sont autant de déclencheurs et d'incitations à la migration, et interviennent ainsi dans ce qui concerne la liberté de circulation, la planification individuelle, les modes de vie et l'épigénétique de la santé dans un processus continu de renégociation de l'intimité, des valeurs et du pouvoir.

### 3.4) *Impérialismes et colonialismes en Afrique*

Depuis la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'AfricaMuseum étudie l'histoire coloniale et les mouvements impériaux qui se sont déroulés en Afrique centrale, mettant à profit ses exceptionnelles ressources, parmi lesquelles ses collections, ses archives, son histoire orale et ses affiliations avec les institutions d'Afrique centrale. Cette expertise répond à des attentes sociétales, politiques et académiques. Compte tenu de nos collections, cette recherche est largement concentrée sur les dynamiques coloniales de la RDC, du Burundi et du Rwanda. Elle améliore notre compréhension des complexités historiques et informe les débats en cours. Les sujets de recherche comprennent l'impérialisme européen et non européen, le commerce d'esclaves, l'esclavage et le colonialisme dont l'Afrique a été témoin et auquel il fait face. Ces éléments ont également joué un rôle dans la transformation de la société moderne. Souvent l'impérialisme n'a pas reconnu la propre histoire de l'Afrique et s'est concentré sur les réalisations occidentales. Mais l'histoire africaine est aujourd'hui pleinement reconnue comme discipline en tant que telle, combinant l'histoire orale présente en Afrique et les sources extérieures. Des réflexions critiques sur des sujets de société actuels se rapportant aux concepts de décolonisation, d'histoire ou de racisme ou la question du patrimoine africain qui se trouve sur le continent ou ailleurs sont considérées dans un contexte global.

### 3.5) *La Terre, l'environnement naturel et les sociétés africaines : passé, présent, futur*

Les diverses sociétés et cultures africaines ont coévolué avec les exceptionnels environnements naturels du continent. La nature du substrat géologique, les morphologies des paysages, la nature des sols et la disponibilité en eau, pour ne citer qu'eux, sont autant de facteurs naturels interdépendants qui se trouvent reflétés dans les cultures et les sociétés passées, présentes et à venir. D'autre part, les activités humaines passées ont aussi façonné l'environnement. Les études archéobotaniques et archéozoologiques ont mis en lumière ces interactions homme-environnement et l'utilisation passée des ressources et ont fourni des

informations utiles pour le présent et l'avenir. Dans le monde au changement rapide d'aujourd'hui, l'Afrique fait face à divers défis tels que la croissance démographique, l'urbanisation, la dégradation du sol, la déforestation et le changement climatique. Le défi est de comprendre l'interaction complexe entre la culture, la société et la nature qui s'est opérée durant les différentes périodes, de manière à identifier les défis émergents face à un avenir incertain.

#### **Thème 4 : Collections, archives et technologies numériques – Quels récits peuvent-elles nous livrer ?**

Ce thème comprend la recherche s'appuyant sur des analyses réalisées avec du matériel de pointe, ainsi que la conservation et la numérisation à haute résolution des collections et des archives du musée, le développement de standards, de bases de données et de plateformes numériques pour la gestion des données, le partage des données et la recherche collaborative. Ce thème comprend aussi la recherche dans laquelle la collecte d'un objet, sa technique de fabrication et son origine occupent une place centrale. Il comprend les travaux menés sur l'impact que le changement climatique exerce sur les collections, tant en Belgique que dans les pays d'Afrique centrale, et la formulation de propositions sur la manière de protéger les collections contre les changements climatiques extrêmes et de développer des outils de traitement de substitution durables et respectueux de l'environnement qui soient plus inclusifs (disponibles localement et à bas prix). La recherche sur les archives audiovisuelles et les collections soulève des questions quant à la promotion et la conservation dans des espaces numériques et le déséquilibre entre le Nord et le Sud quant à leur accès. Les activités peuvent comprendre l'analyse du phénomène de dégradation, le développement de nouveaux traitements de conservation ou de processus automatisés, l'engagement du grand public dans des opérations de numérisation et de récolte et d'analyse des données (*crowdsourcing* et science citoyenne). Le thème vise à travailler de manière interdisciplinaire et à développer de nouvelles pratiques et de nouvelles techniques, comme la radiographie et l'analyse aux rayons X, la robotique, les protocoles relatifs à l'intelligence artificielle et au *machine learning* pour la numérisation des collections. Il vise ainsi à assurer une utilisation, une analyse, une conservation et une préservation sûres et optimales du patrimoine conservé par l'institution. Des collections bien conservées, identifiées correctement et bien numérisées renforcent les thèmes de recherche 1-3.

#### **Priorités de recherche**

##### **4.1) Identification matérielle et sauvegarde des collections pour les générations futures**

Toutes les collections subissent des altérations physiques et/ou chimiques. L'étude des matériaux, des techniques de fabrication, des caractéristiques chimiques et physiques et des mécanismes d'altération, des produits d'altération des collections, ainsi que de l'interaction de l'environnement avec la collection est cruciale pour le développement de traitements de conservation compatibles et de plans de gestion optimale des collections. Un grand nombre de nos collections sont fragiles, souvent rangées dans des lieux non climatisés ou détériorés et les anciennes méthodes de préservation excluent les analyses (génétiques). Pourtant, les outils analytiques sont essentiels dans l'étude des collections (historiques) pour comprendre la matérialité des objets, leur origine, leur toxicité et leurs besoins relatifs à leur préservation. Des approches telles que l'intelligence artificielle associée aux innovations microscopiques et génomiques/muséomiques et aux analyses organiques et inorganiques créent de nouvelles opportunités pour la recherche appliquée aux collections. Elles apportent également le défi de développer des approches de conservation actuelles afin d'anticiper les nouvelles méthodologies du futur.

##### **4.2) Histoires du patrimoine**

L'étude des histoires du patrimoine est préférée à la recherche de provenance qui est devenue trop restrictive et évoque les collections « ethnographiques » et la « restitution des objets », en négligeant le contexte culturel. Le patrimoine tant matériel qu'immatériel devrait être pris en considération, car le patrimoine conservé par l'AfricaMuseum est de loin plus

diversifié que les objets culturels qui sont actuellement au centre des préoccupations dans le contexte des discussions de restitution qui ont lieu en Europe. Cette étude a pour objectif la reconstitution de l'histoire des collections, en combinaison avec l'histoire de la science, celle de l'AfricaMuseum, celle de l'Afrique, celle du colonialisme, etc. Elle peut avoir pour résultat la production de collections d'archives audiovisuelles, fournir de l'information aux décideurs politiques et autres, soutenir la lutte contre le trafic illicite d'objets et de matériel (comme les objets d'art, les tissus animaux et végétaux, les minerais). Elle livre le contexte dans lequel le patrimoine tangible et intangible est parvenu dans les mains du MRAC, et est essentiel pour évaluer et comprendre l'impact des idéologies sur les récits passés et actuels.

#### *4.3) L'Afrique numérique à travers le prisme des collections passées et contemporaines*

Les collections d'objets et des (meta-)données afférentes concernant l'Afrique actuelle forment un ensemble unique d'informations sur un continent où un accès restreint au terrain et la rareté des données restent les principales limites pour la recherche scientifique. Ces informations doivent être plus largement disponibles. La création de catalogues numériques, de documents numérisés et de librairies d'images (comme la numérisation 2D+, 3D, Rx et multispectrale), sont des démarches essentielles pour préserver, améliorer et diffuser ces informations, ainsi que pour promouvoir les collaborations Nord-Sud et Sud-Sud. Au sein de cette priorité de recherche, les activités scientifiques se concentrent sur l'expansion, la préservation, l'enregistrement, la numérisation, l'accessibilité et/ou la valorisation des collections et archives (de l'Africamuseum aussi bien que de ses partenaires africains) relatives à l'Afrique. Cela doit également être mis en œuvre dans des réseaux internationaux qui devraient faciliter le partage des connaissances et des données. De plus, pour préserver le contenu scientifique, l'objectif final est de renforcer la valeur des collections en tant qu'outil, et de rendre les informations accessibles à une large audience, en particulier pour les communautés africaines.

## ANNEXE 2. Services orientés vers le public

Les musées sont invités à comprendre et représenter le monde qui les entoure. Ils doivent prendre en compte la demande sociale. En août 2022, l'Assemblée générale extraordinaire de l'ICOM (Conseil international des Musées) a approuvé la proposition d'une nouvelle définition du musée :

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances. »

Cette nouvelle définition reflète un basculement des deux dernières décennies. Tout comme la société, les musées doivent s'adapter à un monde en changement avec une diversité croissante. L'époque actuelle est marquée par des contestations sociales et identitaires, parfois exprimées de façon radicale. Les musées, et particulièrement l'AfricaMuseum, sont en prise directe avec cette évolution de la société. La provenance du patrimoine culturel, la restitution, le racisme et l'inclusion, le changement climatique, la biodiversité font partie de ces thématiques actuelles. Le musée est tenu à contribuer à améliorer la compréhension du public de ces thématiques, tente de renforcer la cohésion entre les individus et les différentes sensibilités de la société et joue son rôle de forum permettant à toutes les sensibilités de s'exprimer au sein du Musée.

En lien également avec le Plan stratégique du département de la Politique scientifique, BELSPO, cette note décrit les lignes structurantes des activités orientées vers le public de l'AfricaMuseum. Pour rappel l'objectif stratégique défini dans le cadre du plan de BELSPO en lien avec les services au public est :

« Développer une nouvelle approche à l'égard du public des institutions, inclusive et proactive, visant à les intégrer comme partie prenante de la recherche et de la valorisation des activités. »

Vu la fonction de communication et de dialogue avec le public les valeurs suivantes sont particulièrement importantes pour les services orientés au public : en conformité avec les changements et attentes de la société aujourd'hui, contribuer à :

- l'inclusion,
- la diversité,
- la transparence,
- l'intégrité scientifique,
- populariser nos activités scientifiques vers un public large et différencié ;
- l'intégration d'expertise, d'expérience et de perspective des Africains et des afrodescendants par une approche participative évoluant vers la cocréation et la polyphonie ;
- la qualité de nos services ;
- la confiance du public en nos services.

En lien avec la stratégie générale de l'AfricaMuseum et les valeurs identifiées, les objectifs stratégiques suivants sont formulés :

- Soutenir à travers les activités publiques de l’AfricaMuseum les dialogues et débats autour des thèmes sociétaux contemporains liés aux domaines de compétence de l’institution ;
- Assurer un meilleur accompagnement des publics à des niveaux de compréhension et d’appropriation de nos valeurs et de nos différents types de thématiques et de collections, et renforcer l’interaction avec nos publics grâce à l’exposition permanente, aux expositions temporaires et aux activités culturelles et éducatives ;
- Pratiquer une communication adaptée et inclusive sur les différentes activités et initiatives de l’AfricaMuseum, développer nos capacités de marketing et augmenter et élargir ainsi le public de l’AfricaMuseum.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Nos valeurs seront traduites en objectifs stratégiques :

O.S.1. Au moins maintenir le nombre de visiteurs pour confirmer l’impact sociétal et la légitimité de la mission muséale, avec une attention particulière pour les enfants et les jeunes ;

O.S.2. Diversifier et inclure de nouveaux publics pour l’AfricaMuseum (particulièrement les jeunes, les personnes africaines et afrodescendantes, les touristes, le public très international présent à Bruxelles) ;

O.S.3. Confirmer le rôle et l’impact sociétal de l’AfricaMuseum en tant que forum et partenaire pour des collaborations locales et internationales aussi bien au niveau des activités muséales qu’éducatives et culturelles. Cela se fait en intégrant les partenaires africains, y compris dans une logique de renforcement des capacités de ces partenaires;

O.S.4. Inspirer les processus créatifs et participatifs montrant une Afrique contemporaine dynamique et innovante sans néanmoins oublier ses défis sociétaux (également en collaborant avec les gestionnaires des collections et archives et les scientifiques) et devenir une caisse de résonance pour le débat sociétal portant sur cette problématique.

### **O.S.1. Maintenir le nombre de visiteurs pour confirmer l’impact sociétal et la légitimité de la mission muséale, avec une attention particulière pour les enfants et les jeunes**

L’exposition de référence est le *core-business* des activités muséales de l’AfricaMuseum. L’AfricaMuseum, en tant que musée, s’inscrit aujourd’hui dans un contexte décolonial ; il en est un acteur sur le plan historique, actuel et mondial. Il est non seulement un lieu de mémoire sur le passé colonial, mais il se positionne comme plateforme dynamique d’échanges et de dialogues entre les cultures et entre les générations. C’est aujourd’hui un vecteur important pour faire connaître notre travail scientifique au sujet du climat, de la biodiversité et des enjeux liés à l’exploitation des ressources naturelles. Une enquête réalisée auprès du public à l’automne permettra de mieux cerner les points forts et les points faibles de l’exposition permanente. Des ajustements sont probablement nécessaires au niveau des problématiques histoire coloniale, ressources et Afropea (orientations clairement confirmées par les enquêtes au public). Pour augmenter la lisibilité de nos messages, il convient certainement de créer un parcours pour les visiteurs, de continuer à renforcer le professionnalisme de nos guides et de renouveler/moderniser les supports de communication électroniques pour les visiteurs individuels.

Le deuxième pilier de l'activité de présentation est la programmation d'expositions temporaires. Celles-ci :

- créent plus de visibilité afin d'élargir le public du musée et d'augmenter le taux de fréquentation ;
- répondent aux attentes de groupes cibles tels que les jeunes, les personnes africaines et afrodescendantes, les touristes, le public très international présent à Bruxelles et bien sûr toute la société, à travers diverses thématiques pédagogiques ;
- communiquent sur les collections et la recherche scientifique de l'AfricaMuseum ;
- en créant des processus participatifs, permettent des échanges pour mettre en valeur une Afrique contemporaine et innovante ;
- Témoignent des défis, du dynamisme et des richesses de l'Afrique, passées et présentes ;
- Répondent à l'actualité en complément de l'exposition permanente ;
- Auront un « *focus* » géographique au-delà de l'Afrique centrale pour élargir la vision géographiquement limitée de l'exposition permanente.

Un troisième pilier qui agit aussi en support de l'exposition de référence et des expositions temporaires est constitué par les activités éducatives et culturelles. L'objectif est d'approfondir et de promouvoir les contenus et messages portés par les expositions permanente et temporaires. Les publics cibles disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour participer activement et promouvoir et contribuer à un monde équitable, et durable. Ce travail se fait en partenariat avec un grand nombre de parties prenantes.

**O.S.2. Diversifier et inclure de nouveaux publics pour l'AfricaMuseum (particulièrement les jeunes, les personnes africaines et afrodescendantes, les touristes, le public très international présent à Bruxelles)**

En lien avec cet objectif, les expositions temporaires ont le potentiel d'augmenter le nombre de visiteurs et de diversifier les publics à travers différentes thématiques. Elles ont la particularité de rafraîchir l'image du musée, de communiquer sur notre recherche scientifique en développement continu et d'ouvrir de nouvelles perspectives sur les (lacunes des) collections, y compris la provenance des collections. Si l'exposition de référence est un miroir de l'institution, les expositions temporaires renforcent le dynamisme et l'ouverture du musée.

À travers des partenariats et les activités éducatives et culturelles,

- une polyphonie narrative au sein de l'institution se construit dans le but de diversifier les contenus et esthétiques présentés au public ;
- une culture transformative (changement des mentalités) est promue en mettant en exergue les arts et la culture africaine qui contribuent au changement social ;
- les activités scientifiques et de coopération internationale du musée nourrissent les activités publiques ;
- la diversité de la population de la Belgique ainsi que de la communauté internationale qui visite le Musée est fortement prise en compte ;
- en organisant des activités dans d'autres villes belges (Bruxelles, Anvers, Liège, etc.) des publics cibles sont sensibilisés ;
- créer un espace sécurisé permettant des débats critiques et des pratiques engagées qui interrogent nos modes de vie, le savoir-vivre-ensemble et la (/le manque de) solidarité transnationale ;
- le grand public est sensibilisé par une meilleure compréhension et conscientisation des processus historiques, des défis mondiaux et des questions de durabilité – notamment la lutte contre le racisme, l'histoire coloniale/la décolonisation, l'accès et la préservation du patrimoine culturel africain, les défis environnementaux mondiaux, le changement climatique et l'exploitation des ressources naturelles.

**O.S.3. Renforcer le rôle de l’AfricaMuseum en tant que forum et partenaire pour des collaborations locales et internationales, y compris dans une logique de renforcement des capacités de nos partenaires en Afrique.**

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques pour y arriver sont les suivants :

- renforcer les capacités des artistes afrodescendants et africains par un accès facilité aux connaissances et aux collections de l’AfricaMuseum, grâce à une meilleure planification et coordination avec le département de gestion des collections et la numérisation ;
- renforcer et soutenir la visibilité, les moyens et capacités de ces acteurs et actrices par des opportunités de cocréation pour autant que nos moyens budgétaires et RH le permettent ;
- accompagner les actions menées par les parties prenantes du continent africain et des diasporas africaines en vue d’initier de nouvelles images et de (re)formuler les narratifs concernant les Africains et Afrodescendants ;
- contribuer à déconstruire les stéréotypes et se positionner contre le racisme et les discriminations ;
- renforcer les synergies entre parties prenantes belges et internationales, en particulier africaines, intervenant dans les secteurs de la culture et de l’art.

**O.S.4 Au-delà du contenu : la qualité des services de support**

En appui des objectifs des PGD, un support à différents niveaux est nécessaire :

- assurer un accueil professionnel et qualitatif des visiteurs et visiteuses durant leur visite, mais également en amont de leur visite (réservations des activités éducatives et culturelles) ;
- cette priorité sera soutenue par une action de marketing et de réseautage plus marquée que dans le passé ;
- assurer une communication claire et complète de toutes les valeurs et activités de l’institution ;
- garantir l’organisation professionnelle des activités commerciales au Centre de conférence et des activités en nocturne dans les salles disponibles à cet effet dans le bâtiment de l’AfricaMuseum et assurer le suivi avec les concessionnaires de la boutique de l’AfricaMuseum, du restaurant et du Palais de l’Afrique ;
- assurer le suivi des publications en lien avec les activités muséales et garantir une communication inclusive en trois langues, ainsi qu’accorder une attention spécifique au vocabulaire sensible. Poursuivre l’édition d’ouvrages et d’articles selon les priorités de l’institution et les publics cibles. Continuer le travail de renforcement des capacités en termes de rédaction de textes, gestion des copyrights ou connaissances relatives aux nouvelles technologies de publication et diffusion des connaissances auprès des visiteurs ou stagiaires dans les projets Accord-cadre, les résidences ou les collaborations, et ce tant en Belgique que localement dans les pays d’Afrique centrale partenaires.

## ANNEXE 3. Collections

### 3.1. INTRODUCTION

Actuellement, les collections sont gérées en « stovepipe » et indépendamment l'une de l'autre. Toutes ont des systèmes de traitement administratifs/techniques distincts, des politiques de gestion fragmentées s'il y en a, des plans de gestion et un Système de Gestion de Collection (CMS) indépendants.

Les moyens techniques et autres devraient être employés de façon coopérative plutôt qu'indépendante. L'objectif est de parvenir à une plus grande efficacité et à une meilleure conservation des sous-collections en utilisant un seul grand système de gestion coordonné de sorte que notre productivité, lorsque les personnes impliquées dans les collections travaillent ensemble, soit plus grande que la somme des productivités des personnes travaillant séparément comme ils le font aujourd'hui. Une telle efficacité devrait également réduire les coûts de fonctionnement et d'investissement. En améliorant l'efficacité, l'impact de la diminution constante du nombre des gestionnaires des collections à laquelle nous faisons face actuellement devrait être atténué. Quoi qu'il en soit, assurer une conservation décente des collections constitue un énorme défi.

### 3.2. DÉFIS ACTUELS

- Les collections sont vastes, très diverses et fragmentées
- Les collections sont dispersées dans différents bâtiments
- Les bâtiments ne sont pas adaptés pour abriter des collections
- Les bâtiments ne sont pas énergétiquement efficaces ni adaptés à l'impact de situations météorologiques violentes (pluies, fortes chaleurs) et sont situés dans une zone forestière remplie d'insectes
- Le CAPA/CODA, l'un des principaux bâtiments d'entreposage des collections, est loué et inadéquat
- Dans plusieurs cas, le personnel et les visiteurs ont leur bureau dans les collections, et il n'existe pas de barrière entre les bureaux, les allées et les collections
- La gestion des collections n'est pas uniforme ; elle va du non existant au hautement professionnalisé
- La gestion des collections est souvent une gestion de crise ou de réaction, et inefficace
- Le personnel est réduit à l'extrême, certaines collections bénéficient de l'entretien minimum
- La numérisation se fait par projets ou au mieux au gré des initiatives du personnel, de façon décentralisée et simplifiée ; sans lignes directrices ou priorités définies
- L'accessibilité numérique des collections est limitée et dispersée à travers de multiples sites *web* (parfois en projets)
- Absence de politique générale d'acquisition et d'aliénation
- L'accessibilité des collections n'est pas bien définie
- L'utilisation des collections varie selon le type de collection
- De nombreuses collections sont toxiques et dangereuses
- La relation entre les valeurs et besoins des collections et la priorisation des soins est frêle
- Demande croissante pour des expositions et des prêts en Afrique, et pour un échange de soins d'entretien des collections avec les collègues africains
- Absence d'espaces dédiés à la consultation des visiteurs

- Les équipements de recherche sur les collections et les espaces de consultation sont trop éloignés des collections.

### 3.3. BUT ET OBJECTIFS

Le but principal est de développer une « **collection** » unifiée et accessible ; créer une unité dans la diversité des différentes collections en créant des passerelles entre les collections d'histoire naturelle, géologiques et culturelles et leur prise en charge ; et améliorer leur accessibilité numérique pour favoriser la recherche interdisciplinaire et améliorer la cohérence, à la fois de manière interne et par rapport aux utilisateurs et intervenants. Ce but sera atteint à travers la centralisation et la réorganisation des activités de gestion des collections et l'intégration de pratiques de gérance modernes qui respectent notre environnement et qui respectent aussi la diversité culturelle, plus spécifiquement les cultures (et les pratiques culturelles de conservation) qui sont représentées dans les collections. Les principaux objectifs sont :

- O1 : la facilitation de l'accès des collections ;
- O2 : l'estimation de la valeur et l'identification des besoins des différentes sous-collections ;
- O3 : une gestion centralisée de la collection (maintenant sa stabilité physique) ;
- O4 : une politique, des procédures et des inscriptions claires et uniformes ;
- O5 : la centralisation des activités de numérisation ;
- O6 : des bases de données et une gestion des données centralisées ;
- O7 : la préparation à la restitution, les emprunts à long terme et les expositions africaines.

#### **O1 : La facilitation de l'accès des collections**

Améliorer les services offerts au visiteur en développant un bureau de réception centralisé qui soit centre de consultation et de documentation et bibliothèque, et qui serve de lien entre les différents acteurs, la collection et la documentation. Au sein de ce centre du visiteur, un accent spécifique sera placé sur l'assistance des visiteurs qui demandent un accompagnement pour naviguer sur tous les outils de recherche disponibles dans ce centre, et qui peuvent être par exemple des représentants de groupes culturels et d'intervenants africains (coopération Sud), des artistes, etc.

Consolider toutes les statistiques concernant les visiteurs de la collection, car celles-ci constituent un outil pour l'identification de la pertinence sociétale des sous-collections et seront utilisées pour rencontrer O2.

Rationaliser et faciliter un accès digital aisé pour les collections et les métadonnées grâce à la création d'une plateforme unique (alignée sur O5), donnant accès à toutes les bases de données et à un système de demande de reproduction automatisé.

#### **O2 : L'estimation de la valeur et l'identification des besoins des différentes sous-collections**

Créer un récapitulatif clair de toutes les collections et identifier les collections de base. Définir leur valeur : culturelle, scientifique, économique, et hiérarchiser leurs besoins de conservation et de numérisation. Assigner chaque sous-collection à un « gardien », un scientifique spécialiste du contenu ; et décider de l'avenir des sous-collections pour lesquelles le musée ne peut pas fournir ce gardien. Une stratégie et une politique générales et transparentes d'acquisition et d'aliénation sera basée sur cette estimation, ainsi que sur celle des besoins (espace et soins) et sur les stratégies de recherche des différents départements scientifiques.

Classifier les collections les plus exigeantes, identifier les risques et créer un plan d'action (comprenant un calendrier et une allocation de budget et de personnel) et des procédures de manipulation et de sécurité pour ces collections en collaboration avec les responsables des bâtiments et de la sécurité, et le gardien de ces collections :

- La collection d'éthanol
- La collection radioactive
- Les collections toxiques et celles contaminées aux biocides
- Films, vidéos et cassettes audio
- Identification des objets culturellement et éthiquement sensibles
- Armes à feu/Balles

Évaluer et adapter l'accessibilité des collections (en ligne, en vitrine, à manipuler) à leur fonction (recherche, éducation, expositions), leur fragilité, leurs caractéristiques et leur valeur.

### **O3 : Une gestion centralisée de la collection**

La création d'un plan d'inventaire et d'entretien qui soit aussi rentable que possible et qui élimine les risques de désastres (feu, eau, vandalisme et vol) et de vieillissement accéléré. Cela comprend : un plan de gestion des ravageurs (Integrated Pest Management plan – IPM) pour chaque bâtiment qui héberge des collections ; un système numérique unique de détection d'humidité, de température et de nuisibles avec installation d'alarmes et poursuite du développement du plan général de préparation aux urgences ; d'un groupe de travail interdépartemental qui tient des réunions trimestrielles sur l'état des collections. Ce groupe de travail comprendra des représentants des services de gestion des bâtiments, de sécurité, de prévention et de chaque département de recherche. La numérisation et l'automatisation de la gestion de l'entreposage aideront à alléger la lourde charge de travail qui pèse sur les gestionnaires des collections et évitera les désastres coûteux aux pertes irréparables tels que les invasions de moisissures. Un plan de vérification systématique de localisation et d'inventorisation de la collection sera développé en même temps qu'un système de contrôle d'accès afin que les collections soient mieux protégées contre les pertes et les vols. Les équipements d'entreposage seront optimisés et un nouveau schéma directeur sera établi pour l'entreposage de la collection qui prenne en compte le plan général du bâtiment. Consolidation des collections dans des espaces moins nombreux mais plus grands et à ambiance climatique contrôlée. Une proposition sera faite pour investir dans un contrôle climatique respectueux de l'environnement : rideaux, stores, isolation, panneaux solaires. Un mobilier plus accessible et des outils logistiques améliorés aideront les gestionnaires des collections à mieux inspecter les collections et à les manipuler et les transporter sans risque.

Centralisation physique des collections, développant 4 grandes sous-collections gérées par des gestionnaires des collections :

- 1) Collections culturelles intégrées en un seul système : ethnographique, historique, archéologique, instruments de musique et art contemporain
- 2) Collections humides et congelées
- 3) Collections sèches (organiques et non organiques)
- 4) Archives et documentation : livres, archives, posters, photographies, enregistrements, multimédias et cartes

Proposition d'entreposage sûr des collections et proposition d'entreposage sûr des collections sensibles telles que la collection d'éthanol et les matières radioactives. Explorer les possibilités d'entreposer ces collections potentiellement dangereuses en dehors du site.

Des efforts sont requis pour la sécurité de nos collections, particulièrement en ce qui concerne le vol de la part des visiteurs ou du personnel. Le principe FAIR (*Findable - Accessible - Interoperable - Reusable*) doit ici être considéré comme l'une des

principales mesures préventives contre le vol, en particulier contre le vol commis par des collègues internes.

Développement d'un laboratoire de restauration centralisé, avec des restaurateurs spécialisés dans les matières organiques, la taxidermie, les matières non organiques, le papier (archives), la photographie et les médias numériques.

#### **O4 : Une politique, un plan de gestion et des procédures et des inscriptions claires et uniformes**

Une politique de gestion des collections (Collection Management Policy – CMP) sera développée, qui sera la colonne vertébrale des pratiques de gestion des collections. Ce CMP sera mis à jour tous les 5 ans pour ne pas perdre sa pertinence par rapport aux changements de la stratégie de recherche et des activités de fond du musée, au changement rapide du climat social et politique de la décolonisation, de la restitution et des réglementations GDPR, et aux effets toujours croissants du changement climatique.

La CMP établira des lignes directrices et des procédures pour toutes les activités qui concernent les collections :

- Politique d'acquisition et description des différentes méthodes et procédures officielles d'acquisition. Création de lignes directrices pour les priorités d'acquisitions et de potentielles aliénations de sous-collections tenant compte des résultats de O2 et de la stratégie de recherche. La composition du comité d'acquisitions sera revue et mise à jour.
- Une politique de recherche pour les différentes collections sera établie, comprenant des lignes directrices et des procédures d'échantillonnage et d'analyse des spécimens ainsi que des politiques d'accréditation correcte du musée et du personnel lors de l'utilisation des collections, des données ou du produit de recherche.
- Règles et lignes directrices sur la prise en photos, la prise en images ou l'enregistrement de collections et/ou de personnel du musée (pour utilisation personnelle ou pour publication), comprenant les procédures de *copyright* et de GDPR.
- Lignes directrices claires concernant l'inventorisation et l'enregistrement et procédures de gestion des données pour chaque collection. Cela comprend la description des différents systèmes de numérotation, des manuels pour l'application des numéros sur les spécimens et les objets. Des manuels pour les recherches de données et l'ajout de données dans les banques de données. Une nomenclature de fichiers numériques. Etc.
- La CMP décrira les différentes méthodes d'accès et de consultation. Des protocoles et des procédures de sécurité pour l'accès physique aux différentes collections, la manipulation et le transport interne des collections tant pour le personnel permanent que pour les chercheurs à court terme autorisés à accéder aux collections. Des lignes directrices spécifiques pour la manipulation de matériaux culturellement ou éthiquement sensibles (restes humains, objets sacrés) et des collections dangereuses ou toxiques.
- La CMP inclura une stratégie quinquennale pour la numérisation des collections, basée sur les résultats de O2 (estimation de la valeur et identification des besoins des différentes sous-collections), sur la stratégie de recherche, sur les outils de numérisation disponibles et sur les recommandations du service de numérisation.
- Un aperçu des règles légales et des limites concernant la numérisation, la diffusion et la distribution de la collection numérisée.
- Des procédures de prêt, tant pour les entrées que pour les sorties, ainsi que des restrictions, qui refléteront les coûts réels, en ce compris les coûts d'infrastructure et de personnel.

## **O5 : Réorganisation de la numérisation**

Un état des lieux de la numérisation (à savoir, les spécimens/objets/enregistrements dont il existe une reproduction numérique) de la collection : Qu'est-ce qui a été entièrement, partiellement numérisé, et qu'est-ce qui n'a pas de fichier numérique, en préparation des priorités de numérisation pour DIGIT05 (2025) ? Ce sera le point de départ de la stratégie quinquennale de digitalisation des collections basée sur les résultats de O2 (estimation de la valeur et identification des besoins des différentes sous-collections), sur les stratégies de recherche et d'expositions et sur les demandes de reproduction émises par les visiteurs via le centre de visiteurs/bureau d'accueil (O1).

Un inventaire des outils d'imagerie internes et des outils de numérisation audio et vidéo ainsi qu'une stratégie quinquennale d'acquisition pour l'équipement de numérisation seront développés en proche collaboration avec la Gestion des bâtiments et l'ICT. La numérisation de la collection sera catégorisée selon le besoin de numérisation, et non par type de collection. Les procédures de scan et le déroulement des opérations seront organisés de manière à ce que l'utilisation de chaque scanner et de chaque outil d'imagerie soit optimisée.

- photographie
- imagerie 2D
- imagerie 2D+ et 3D
- numérisation sonore, audio et vidéo

## **O6 : Bases de données centralisées et gestion des données de la collection**

Les différents systèmes de gestion des collections doivent avoir une seule interface pour les personnes qui désirent consulter la collection. L'intention est d'offrir aux utilisateurs de la collection du musée un ensemble d'outils/services *opensource* intégrés leur permettant de contribuer aux infrastructures internationales au sein de la configuration de l'EOSC (European Open Science Cloud). Les données doivent être rendues **FAIR** : *findable* (trouvables), *accessible*, *interoperable* et *reusable* (réutilisables). Cependant, toutes les données ne peuvent pas être publiées et toutes les pièces des collections subiront une vérification juridique (O4 renforcement du personnel juridique) pour vérifier que le fichier numérique publié est conforme aux règles de GDPR et de *copyright* et respecte les sensibilités culturelles. Une base de données complète et transparente accompagnée d'images numériques de toutes les pièces de collection rend celles-ci moins aliénables et aidera à prévenir les vols puisque toutes les pièces auront un enregistrement numérique les reliant à l'AfricaMuseum.

Un serveur multimédia pour les collections numérisées du MRAC et un système de *backup* uniforme et une plateforme d'entreposage à long terme pour tous les fichiers digitaux et les métadonnées des banques de données utilisant la plateforme Long Term Preservation platform pourvue par BELSPO.

## **O7 : Préparation à la restitution et prêts et expositions africains à long terme**

Explorer la faisabilité de l'organisation des prêts et des expositions en Afrique (centrale) ; leurs restrictions, coûts, procédures, assurances et implications juridiques.

Favoriser davantage les échanges réguliers et les programmes éducatifs avec nos partenaires africains à propos de la conservation, de la restauration et de la gestion dans le cadre des projets de la DGD.

Initier des projets d'échange portant sur l'inventorisation et l'enregistrement des expositions et des prêts.

## ANNEXE 4. BÂTIMENTS

### 4.1. ÉTAT DES LIEUX

L'infrastructure des bâtiments qui constituent le cœur du site historique, avec une histoire longue de 125 années, mérite une approche critique : les bâtiments ne sont **pas durables** et trois des cinq édifices montrent des signes de vétusté et causent des **problèmes en matière de santé et de sécurité**. Il s'agit du pavillon d'accueil, du musée, du pavillon de la Direction, du pavillon Stanley et du Palais de l'Afrique. Ces cinq bâtiments font partie du site historique, ils sont la propriété de l'État et doivent continuer de faire partie du complexe muséal.

Un sixième bâtiment, le CAPA/CODA, n'est plus la propriété de l'État ; il montre des manquements structurels et est peu fonctionnel. Nous le quitterons à moyen terme notamment parce qu'en ce moment, nous occupons trop d'espace de bureau au vu de nos activités.

### 4.2. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Porter une attention constante à nos valeurs, particulièrement pour les questions de jeunesse, de genres et de diversité.
- Préparer un avenir durable (climat, durabilité, accessibilité).
- Répondre aux normes internationales relatives à la gestion des collections et des archives.
- Offrir à nos scientifiques, nos gestionnaires des collections, notre personnel orienté vers le public et notre personnel administratif un environnement de travail attrayant et interactif.
- Offrir à notre public une infrastructure accessible et attrayante.
- Intégrer les plans stratégiques prévus pour la recherche scientifique, la gestion des collections et des archives et les activités destinées au public.

### 4.3. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- L'accessibilité de nos bâtiments et l'aspect social, interpersonnel de notre site et de nos bâtiments seront optimisés pour notre personnel.
- De même pour nos visiteurs, avec une attention particulière pour les jeunes, les personnes d'origine africaine et les visiteurs étrangers.
- L'occupation actuelle des bâtiments sera optimisée en vérifiant pour chaque déménagement que les principes suivants sont respectés :
  - Scission physique de
    - Réserve des collections, bibliothèque, dépôt d'archives
    - Équipements scientifiques, labo, consultation et numérisation
    - Espaces de séjour pour le personnel et les visiteurs (bureaux, salles de réunion, locaux de formation...) espaces attenants (stockage de matériel, photocopieuses, cuisines, sanitaire et installations de douche
  - Regroupement des services selon la logique et la faisabilité
  - Les équipements communs sont regroupés dans la mesure du possible, indépendamment des départements et des sections. Leur utilisation polyvalente est encouragée. En cas de besoin, des outils de réservation spécifiques seront prévus.
  - L'assignation des espaces de bureau tient compte des normes fédérales, des procédures actuelles relatives à l'attribution des locaux ainsi que du télétravail des

personnes concernées. Les « nouvelles façons de travailler » sont appliquées lorsque cela est possible et impliquent que les bureaux individuels seront exceptionnels.

- Les collections qui ne sont pas consultées régulièrement à des fins muséales ou scientifiques ne doivent pas *a priori* être conservées sur le site. Dans l'attente d'une solution globale de BELSPO pour tous les ESF, des entrepôts industriels seront envisagés pour l'entreposage de ces collections. En premier lieu il s'agira de continuer de remplir les entrepôts des locaux situés à Péronnes-lez-Binche avec les collections et pas les archives d'histoire naturelle et d'histoire culturelle.
- L'installation de panneaux solaires et d'autres mesures structurelles d'économie d'énergie sont prioritaires.
- L'emplacement des nouvelles installations et des investissements de longue durée (> 5 ans) doivent être choisis en fonction du régime de propriété du bâtiment (location à un tiers ou propriété publique) ainsi que de la récupérabilité pour les hébergements futurs.

#### 4.4. PLANIFICATION DE LA GESTION DES BÂTIMENTS

- À court terme :
  - Les espaces de bureaux OTOO doivent être utilisés de manière plus optimale (ils sont actuellement sous-utilisés).
  - Quitter le pavillon Stanley.
  - Concentrer le personnel au rez-de-chaussée du Palais de l'Afrique, les étages seront réservés exclusivement à l'entreposage des collections.
- À moyen terme :
  - L'AfricaMuseum quittera le complexe CAPA/CODA, ce qui réduira considérablement notre empreinte financière et énergétique.
  - Le Palais de l'Afrique doit être rénové pour pouvoir abriter les collections et autres objets essentiels pour nos activités. Le rez-de-chaussée peut accueillir le personnel chargé de la gestion des collections.
  - Les deux pavillons doivent être rénovés pour pouvoir abriter du personnel scientifique et administratif.

Un modèle reprenant les besoins en surfaces disponibles pour les trois catégories : entreposage, recherche et séjour sera préparé et transmis à la Régie des Bâtiments. Il servira de support et/ou de base pour diverses analyses et programmes des besoins tant pour BELSPO (par exemple, l'inventaire des collections) que pour les programmes officiels des besoins de la Régie des Bâtiments.