



Plan d'action 2022 – 2024





Au cours des trois prochaines années, nous continuerons à construire la bibliothèque de demain. Concrètement, l'objectif est non seulement d'adapter notre institution aux évolutions technologiques mais également de repenser notre organisation dans le cadre plus large de l'évolution de la société et de donner une interprétation contemporaine à nos missions historiques.

Dans le plan d'action précédent, nous avons défini les grandes lignes du redéploiement et de la modernisation de KBR. Le fil conducteur pour 2022 - 2024 reste le même : rendre plus **accessible** encore le **patrimoine de renommée mondiale** que nous préservons, gérons et étudions. Nous veillerons également à ce que les étudiants, les chercheurs et les amateurs de culture apprécient nos collections et se sentent bien au sein de notre institution. Nous contribuerons aux fondements démocratiques d'une société de plus en plus numérique en mettant à la disposition de chaque citoyen une **information large, intègre et fiable**.

Ces dernières années, la transformation digitale de notre société nous a incités à revoir notre offre de services afin de mieux répondre aux besoins actuels de nos utilisateurs. La mise en service d'un nouveau système de gestion de bibliothèque, l'accroissement de l'offre numérique, les améliorations apportées au catalogue, la réalisation d'investissements importants dans l'infrastructure de numérisation et de nouveaux partenariats sont quelques-unes des grandes avancées qui ont permis d'améliorer l'accessibilité en ligne de notre patrimoine.

En parallèle, nous avons maximisé nos efforts de valorisation et de mise à disposition du riche patrimoine qui nous est confié au sein de notre bâtiment, situé au cœur même de Bruxelles. L'inauguration du KBR museum en septembre 2020 en constitue l'une des réalisations les plus marquantes. Citons également la rénovation complète de nos infrastructures d'accueil des publics, l'ouverture du tout nouveau restaurant albert et le réaménagement des salles d'expositions temporaires.

Avec ce nouveau plan d'action, nous poursuivrons et développerons de nombreuses initiatives déjà en cours de réalisation tout en nous engageant dans de nouvelles actions. Si, ces dernières années, nous avons entièrement renouvelé l'offre de services proposée aux amateurs de culture, nous voulons à présent nous concentrer sur le remaniement en profondeur de celle qui s'adresse aux étudiants et aux chercheurs. Une fois de plus, nous agirons aussi bien sur l'offre en ligne que sur l'accueil en bibliothèque. Nous continuerons à enrichir l'offre **en ligne d'un maximum d'informations** et nous fournirons des outils performants permettant aux utilisateurs de se familiariser avec nos collections.

Parallèlement, nous ouvrirons dans nos bâtiments la «**salle de lecture du futur**» : un lieu agréable et convivial où étudiants et chercheurs pourront consulter et étudier nos collections dans des conditions optimales tout en ayant la possibilité d'échanger entre eux et avec nos experts.

En tant qu'institution scientifique fédérale, KBR poursuit une importante mission de recherche. KBR souhaite perpétuer la longue tradition scientifique qui est la sienne dans des domaines divers et variés tout en lui donnant plus de visibilité. Pour ce faire, nous stimulerons et faciliterons la recherche de tiers sur les collections de KBR en rédigeant et communiquant une **stratégie de recherche intégrée**. Cet axe de travail inclura également une réflexion sur le type de structure organisationnelle nécessaire à la réalisation d'une telle ambition.

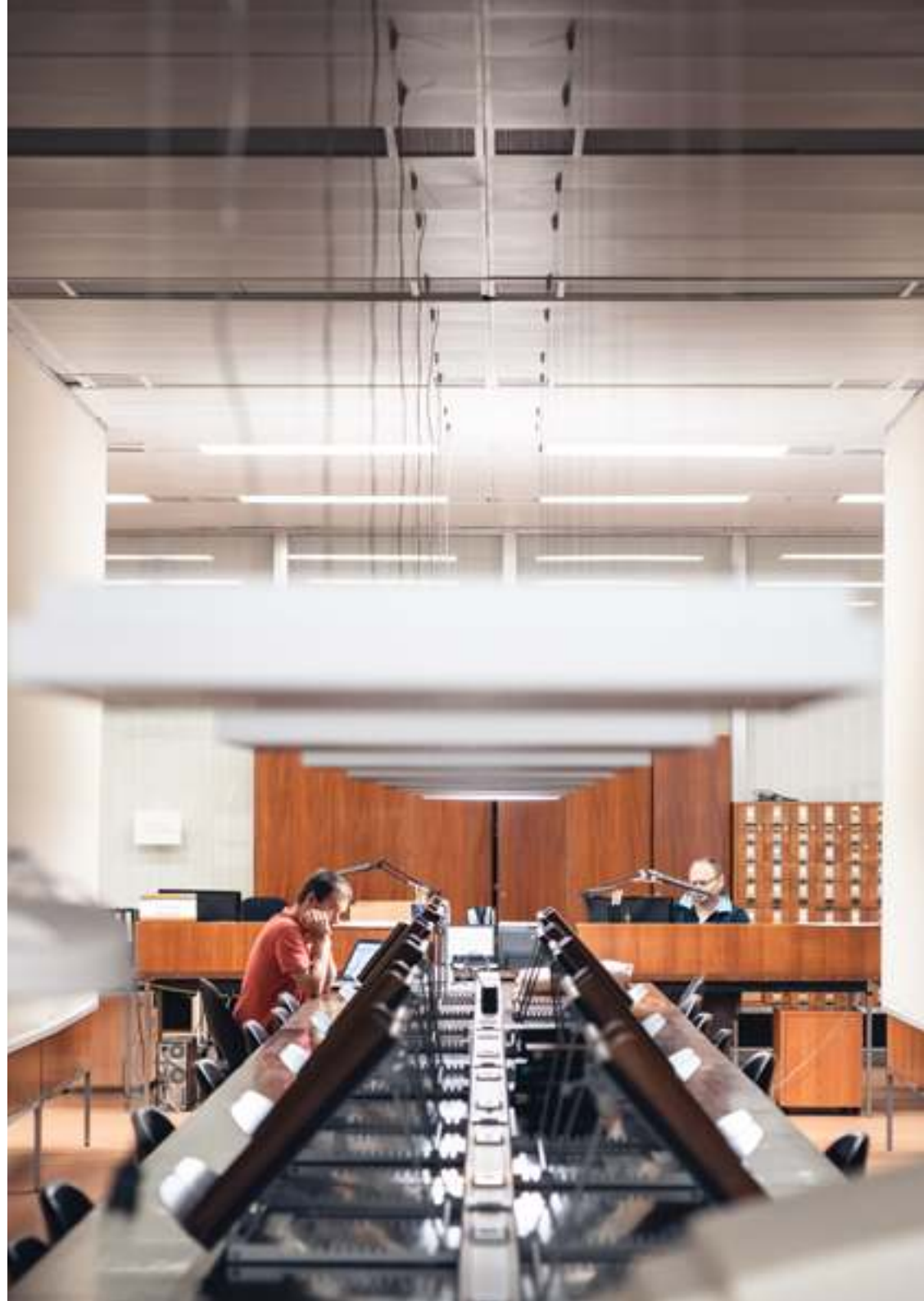
Enfin, nous souhaitons améliorer la cohérence et l'efficacité de la gestion de nos collections, tant physiques que numériques. Si KBR dispose d'une expertise incontestable en la matière, celle-ci reste sous-exploitée. C'est pourquoi nous travaillerons à l'adoption d'un **plan global de gestion des collections**. Celui-ci nous permettra de fixer des priorités et de définir des objectifs clairs, qui amélioreront l'efficacité de la gestion et la qualité de la valorisation de notre patrimoine. Cette démarche inclut également une réflexion sur l'organisation des services concernés.

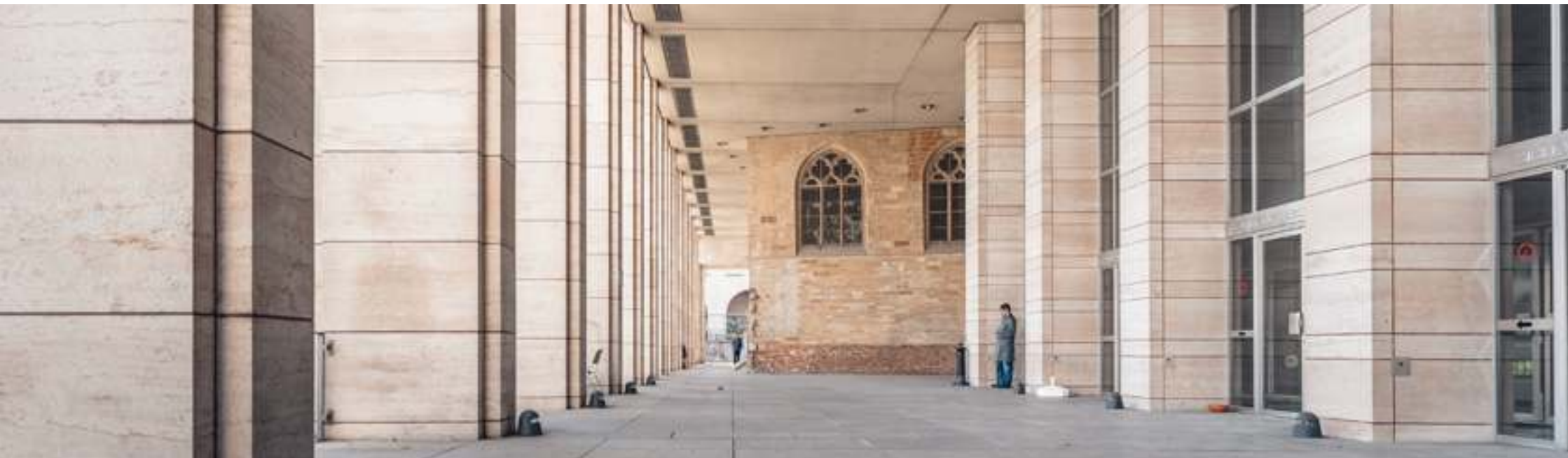
Cette brochure reprend six objectifs stratégiques ainsi que les objectifs opérationnels correspondants. Ils serviront de feuille de route aux **collaborateurs motivés et passionnés** de KBR qui, jour après jour, donneront à nouveau le meilleur d'eux-mêmes pour les atteindre et ainsi permettre à KBR d'évoluer.

Ces deux dernières années, le personnel de KBR a été sévèrement touché par la crise sanitaire. Le travail «hybride» a entraîné de nouvelles formes de coopération et de communication. Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour soutenir nos collaborateurs dans ce nouveau contexte de travail et leur offrir un environnement de travail adapté aux défis auxquels ils sont aujourd'hui confrontés. Nous mettrons plus particulièrement l'accent sur la **formation** et le **développement** de chacun. En parallèle, nous analyserons les processus de travail internes dans une optique de simplification administrative et d'automatisation d'un maximum de tâches. Nous souhaitons en effet doter KBR d'un **environnement de travail convivial** au sein d'une **organisation performante**.

Enfin, ce nouveau plan d'action s'inscrit à nouveau dans une dynamique globale d'ouverture, d'accessibilité et d'orientation client. Nous continuerons à nous concentrer sur la multiplication des partenariats et la mise en place de réseaux de collaboration. Un **rôle fédérateur**, une **image positive** et une **coopération constructive** sont les pierres angulaires de notre vision de la bibliothèque du futur.

Sara Lammens
Directeur général a.i.





Mission

En tant que bibliothèque scientifique nationale, la Bibliothèque royale de Belgique rassemble toutes les publications belges. Elle conserve, gère et étudie un vaste patrimoine culturel et historique. Par ailleurs, elle permet au public d'accéder à l'information, facilite la recherche et propose des expériences culturelles originales.

Contexte

Le monde change très rapidement. Chaque jour, la technologie introduit de nouvelles possibilités qui ont pour effet de modifier également, et de façon permanente, les besoins et les pratiques des utilisateurs. Tout évolue vite. Nous sommes impliqués dans une course contre le temps.

Vision

KBR change aussi. Elle entend contribuer aux assises démocratiques d'une société de plus en plus numérique en mettant à la disposition des citoyens une information large et intègre.

Stratégie

KBR met l'utilisateur – et la façon dont il traite l'information – au centre de ses activités. Elle intègre les nouvelles technologies et l'automatisation dans son fonctionnement global. En sa qualité de bibliothèque nationale, elle est, par excellence, une organisation qui fonctionne en réseau.



Les objectifs stratégiques pour la période 2022 – 2024

Avec ce nouveau plan d'action, nous souscrivons pleinement aux ambitions du plan d'administration de notre Secrétaire d'État qui vise, entre autres, à renforcer les synergies entre les Établissements scientifiques fédéraux et la collaboration au sein du département de la Politique scientifique dans son ensemble. Nous contribuerons du mieux possible à la bonne mise en œuvre de ces objectifs et à l'exécution du contrat dans les domaines où notre expertise sera, sans aucun doute, un atout. Nous suivons non seulement les ambitions mais aussi la structure de ce plan d'administration, qui est organisé autour des trois thèmes suivants : « recherche », « public et collections », « organisation et appui ».



RECHERCHE

1. Augmenter le nombre d'informations et de documents consultables au format numérique afin d'améliorer l'accessibilité des collections de KBR
2. Stimuler et faciliter la recherche scientifique en sciences humaines

PUBLIC ET COLLECTIONS

3. Revoir les services aux chercheurs, à la fois sur place et en ligne, sur base de leurs besoins actuels
4. Réaliser une politique globale et intégrée de gestion des collections

ORGANISATION ET APPUI

5. Concevoir l'environnement de travail de l'avenir
6. Améliorer les processus internes et les interactions avec les utilisateurs

1. Augmenter le nombre d'informations et de pièces de collection consultables au format numérique afin d'améliorer l'accessibilité des collections de KBR

L'accès aux informations en ligne est une attente forte de nos utilisateurs, en particulier des chercheurs et des étudiants. Jour après jour, les catalogues et opérateurs de numérisation de KBR travaillent sans relâche pour compléter le catalogue et multiplier le nombre de documents accessibles en ligne mais le chemin à parcourir est encore long. KBR a l'ambition d'aller plus loin et plus vite dans la description et la numérisation du patrimoine et d'élargir considérablement son offre de collections numérisées et de collections nativement numériques.

La première étape est de veiller à la complétude du catalogue en ligne et donc d'augmenter le nombre de descriptions qui s'y trouvent. À cette fin, KBR établira un **plan d'action pour le rétro-catalogage**. Le rétro-catalogage (ou catalogage rétrospectif) consiste à alimenter le catalogue informatisé en nouvelles notices de documents non encore catalogués ou à placer dans celui-ci les notices existant dans un autre format. La mise en œuvre d'un tel chantier implique de définir une méthode de travail appropriée et d'avoir au préalable examiné les possibilités offertes par les nouvelles technologies dans ce domaine.

Par ailleurs, il y a lieu d'**accélérer la numérisation** des collections en augmentant de manière significative les volumétries annuelles. Après l'introduction de la robotisation dans les chaînes de numérisation et l'achat de matériel de haute qualité dans le cadre de l'exécution du plan d'action précédent, nous allons nous concentrer au cours des trois prochaines années sur d'autres types d'actions, telles que la recherche de **ressources financières supplémentaires** et la conclusion de **nouveaux partenariats**.

Dans le même temps, il convient d'**optimiser les processus de numérisation interne**, actuellement gérés par le biais d'un système de gestion développé en interne, *IDEAL*. Cet outil doit faire l'objet d'une importante refonte afin de répondre aux besoins actuels de numérisation de KBR. *IDEAL Next Generation* est un projet très ambitieux dont l'objectif sera de gérer de la manière la plus automatisée possible l'ensemble des tâches relatives à la numérisation des collections, depuis la demande des documents physiques jusqu'à leur mise en ligne. Il s'agira d'automatiser au maximum les flux et les traitements d'images ainsi que la gestion du planning de production.

Enfin, dans le but d'enrichir les collections numériques de manière structurelle, un projet d'arrêté royal organisant l'obligation du **dépôt légal pour les publications numériques** sera bientôt finalisé et un amendement à la loi sera proposé pour y inclure l'archivage du web belge. KBR se lancera dès lors dans l'aventure de l'archivage du web et sera en mesure d'offrir aux chercheurs une grande quantité de nouvelles informations. Dans le cadre du projet de recherche PROMISE financé par Belspo, une stratégie de mise en œuvre a déjà été établie ; il s'agit maintenant de réaliser un marché public afin de désigner un partenaire et de lancer effectivement **l'archivage des sites web liés aux missions de KBR**.



2. Stimuler et faciliter la recherche scientifique en sciences humaines

La formulation de cet objectif stratégique semble très générale à première vue mais nous allons réfléchir à nouveau à certaines questions fondamentales. Quel est notre positionnement en matière de recherche ?

Comment la structure de l'institution peut-elle façonner ce positionnement ? Notre réseau de représentation est-il en adéquation avec nos objectifs ? Ces questionnements sous-tendent une large partie de ce plan d'action. Nous prévoyons d'y apporter une réponse claire dans les années à venir et de les traduire dans un discours structuré avec des objectifs concrets.

KBR a une longue tradition de recherche et ses scientifiques sont des experts renommés dans de multiples domaines. Pour donner à leurs recherches, ainsi qu'à celles des tiers qui travaillent sur les collections de KBR, l'attention et la visibilité qu'elles méritent, nous élaborerons une **stratégie générale pour la recherche**. Dans un contexte de raréfaction des moyens, il est nécessaire de faire des choix, d'identifier les priorités et d'organiser les services en fonction. Il est important de définir clairement les domaines dans lesquels KBR souhaite être active et comment elle entend faciliter la recherche sur et au départ de ses collections. Cette approche doit lui permettre de communiquer plus clairement sa mission de recherche et d'obtenir plus facilement des financements externes par les canaux appropriés.

Dans ce contexte, KBR va également revoir les **missions et l'organisation des sections patrimoniales**. À l'aide d'enquêtes, d'une analyse SWOT et de discussions individuelles et collectives avec les parties prenantes internes et externes, KBR esquissera un nouveau modèle organisationnel pour la gestion matérielle et scientifique de son patrimoine. Il semble plus efficace d'organiser la gestion matérielle des collections de manière transversale et de recentrer l'expertise disponible au sein des sections patrimoniales sur la gestion scientifique des collections. La notion de patrimoine numérique sera intégrée à l'exercice afin d'aboutir à une politique globale pour l'institution.

Enfin, KBR analysera sa représentation dans les réseaux, associations et organisations externes et définira une **politique de représentation**. Les membres du personnel de KBR sont impliqués dans d'innombrables réseaux, associations et organisations mais il y a trop peu de coordination et d'échanges internes. En vue de positionner clairement l'institution et ses activités de recherche, KBR va établir un cadastre des représentations existantes, en analyser les forces et les faiblesses, et formuler une politique en la matière.



3. Revoir les services aux chercheurs, à la fois sur place et en ligne, sur base de leurs besoins actuels

Dans un monde en perpétuel changement, les besoins et les pratiques des utilisateurs évoluent rapidement. Au cours des cinq dernières années, KBR a constaté dans la plupart des salles de lecture une diminution significative du nombre de visiteurs et du nombre de consultations de documents. Cette évolution peut s'expliquer par la richesse croissante des informations et des corpus documentaires disponibles en ligne pour les chercheurs, à KBR et ailleurs, et par l'accélération de la transition numérique provoquée par la crise sanitaire. Il est clair que de nombreux utilisateurs de KBR sont principalement demandeurs d'une accélération de l'enrichissement de notre offre en ligne ; toutefois, il y a également un public de chercheurs et d'étudiants qui veulent ou qui doivent encore consulter les documents physiques sur place. KBR a explicitement choisi de continuer à leur offrir également un service de haute qualité.

C'est dans ce contexte que KBR travaille actuellement sur «**la salle de lecture du futur**». La réorganisation des salles de lecture constitue l'un des aspects de la redéfinition de l'offre globale de services proposée aux chercheurs. Toute personne souhaitant consulter des documents à KBR doit pouvoir le faire dans les meilleures conditions possibles. La consultation des collections sera organisée de manière transversale dans une salle de lecture intégrée, qui remplira diverses fonctions. Il y aura des espaces pour la consultation du patrimoine précieux, pour l'échange avec les experts de KBR, pour la consultation des ressources électroniques, pour le travail en groupe et la discussion, pour l'étude silencieuse, pour l'utilisation de matériel audiovisuel, etc. Le tout dans un cadre agréable et accueillant.



Actant la demande croissante d'accès aux documents numérisés, KBR va poursuivre le développement de son service de numérisation à la demande, **Digit-on-demand**. Les utilisateurs doivent pouvoir obtenir aisément et rapidement une reproduction numérique ou physique d'un document, via le site web de KBR. À moyen terme, l'ambition de KBR est d'offrir ce service gratuitement, du moins pour les documents pour lesquels aussi bien KBR que l'utilisateur disposent des droits d'exploitation.

Par ailleurs, KBR souhaite permettre l'**échange automatisé de ses données sur la base de standards internationaux**. Concrètement, elle prévoit de donner forme aux processus d'échanges suivants : la diffusion et l'échange d'images sur le web au travers des standards de l'*International Image Interoperability Framework (IIIF)*, le « moissonnage » des données, soit la capacité de chercher et d'échanger des métadonnées via des protocoles informatiques standardisés tels que l'OAI-PMH et l'échange de données structurées sur le web (linked data). L'objectif est, d'une part, de rendre les données plus accessibles et réutilisables par des tiers (OUT) et d'autre part, de réutiliser sans heurts les données de tiers pour enrichir nos propres données (IN).

4. Réaliser une politique globale et intégrée de gestion des collections

Les riches collections de KBR sont de natures très diverses. Nous conservons non seulement des livres, mais également une grande diversité de types de documents, comme par exemple des cartes, des estampes, des partitions ou encore des monnaies. Outre les collections physiques, le patrimoine de KBR est également constitué de collections numériques. Chaque collection nécessite des compétences spécifiques au niveau de sa gestion, de son exploitation scientifique et de sa valorisation. Ces compétences sont présentes au sein de KBR mais une approche plus globale et plus intégrée de certains des aspects susmentionnés semble souhaitable en vue de rationaliser l'utilisation des ressources disponibles et de relever plus efficacement les défis actuels.



À KBR, la **gestion des réserves** n'est ni coordonnée de manière transversale ni organisée de manière centrale. Il est clair que de grands progrès peuvent être réalisés en la matière grâce à une certaine rationalisation des nombreuses zones et pratiques de conservation. Dans les années à venir, nous allons procéder à une évaluation approfondie des conditions de conservation, harmoniser les pratiques actuelles, optimiser l'utilisation des espaces, spécialiser le personnel et rationaliser l'achat de matériel de conservation. Une réflexion sur les besoins de conservation sur le plus long terme sera également entamée dans ce cadre.

Par ailleurs, une stratégie de **gestion des données numériques** doit également être développée. Étant chargée de collecter le produit de l'activité éditoriale d'une société de plus en plus numérique, KBR doit développer des processus de gestion adaptés à une grande diversité de données et de typologies documentaires afin d'assurer sur le long terme la conservation et la gestion de ses collections de documents numérisés et de documents nativement numériques.

Enfin, KBR publiera à l'attention du public une **charte d'acquisitions** qui expliquera de manière claire et compréhensible les critères suivant lesquels des publications sont acquises de façon physique ou numérique par l'institution. Elle donnera une vue globale sur la manière dont KBR développe ses collections et leur donnera un profil clair.

5. Concevoir l'environnement de travail de l'avenir

La crise sanitaire a fortement influencé l'organisation du travail. Elle a mis en exergue l'intérêt d'évoluer vers un modèle d'organisation du travail centré sur la réalisation d'objectifs. La présence quotidienne sur le lieu de travail a perdu de sa pertinence pour certains types de fonctions, aussi bien sur le plan de l'efficacité que d'un point de vue écologique. Les modes de collaboration et de communication ont rapidement évolué et nous devons réfléchir à la manière dont nous pouvons réunir harmonieusement des personnes ayant des horaires et des lieux de travail différents. Nous concevons l'environnement de travail de demain, en accordant une attention particulière d'une part au développement de nos collaborateurs et d'autre part au sentiment d'appartenance à un groupe. Plus que jamais, il est important que chaque employé de KBR se sente impliqué et connecté, qu'il travaille à domicile ou sur place, selon les besoins de sa fonction.

Pour une partie du personnel, le télétravail deviendra la norme, qu'il convient dès lors d'encadrer sur le plan réglementaire, fonctionnel et psychosocial. À cet effet, KBR élaborera un plan pour le travail «hybride», c'est-à-dire une **nouvelle politique structurelle de télétravail** et révisera en conséquence le règlement de travail. Cela se fera dans les cadres juridiques existants, en tenant compte des directives de BOSA et d'EMPREVA et en consultation avec les syndicats et les représentants du personnel.

Des outils seront développés pour faciliter et promouvoir la communication et la collaboration entre collègues dans ce nouveau contexte. Le travail «hybride» nécessite en effet le développement d'un support informatique approprié. Concrètement, KBR implémentera **Microsoft 365**, en particulier SharePoint, Exchange et Teams, et formera le personnel en vue d'une utilisation performante de ces outils.

Par ailleurs, KBR veut donner à l'ensemble de son personnel la possibilité d'apprendre et de s'autodévelopper et leur offrira de nombreuses occasions de le faire. Nous développerons des programmes spécifiques pour les personnes qui sont confrontées à des changements majeurs. Dans les années à venir, nous offrirons par exemple un soutien supplémentaire au **personnel dirigeant** qui devra maîtriser les nouvelles formes de management liées à une organisation hybride du travail. Il n'est pas facile de coacher du personnel «à distance» ou de maintenir une dynamique d'équipe lorsque les employés ne se rencontrent pas physiquement aussi souvent qu'auparavant. Il est prévu de soutenir les personnes concernées dans cette démarche par la rédaction et la mise en œuvre d'un programme de formations spécifiques.

Le **personnel de la salle de lecture** est également confronté à des changements majeurs. Le travail dans la nouvelle salle de lecture intégrée demandera des connaissances étendues et diversifiées. Les agents concernés devront être en mesure d'aider les lecteurs à effectuer des recherches dans les collections de KBR, aussi bien physiques que numériques. Ils devront également être capables de manipuler adéquatement les différents types de documents patrimoniaux afin d'en assurer la bonne conservation et être en mesure de répondre à un large éventail de questions sur le fonctionnement de KBR. Nous leur proposerons des formations et la possibilité de se développer dans ces différents domaines.

Enfin, et surtout, un **plan global des «risques psychosociaux»** sera élaboré. En 2021, en collaboration avec EMPREVA, une enquête approfondie a été menée auprès du personnel de KBR. Celle-ci a mis en lumière un certain nombre de risques. Le plan comprendra des actions visant à maîtriser ces risques et aura pour objectif principal de fournir un environnement de travail confortable et sûr à chaque membre du personnel de KBR.





6. Améliorer les processus internes et les interactions avec les utilisateurs

Pour mener à bien les objectifs que nous nous sommes assignés, nous devons également réfléchir à la manière dont nous allons nous organiser. Ce plan comprend diverses actions visant à instaurer une gestion globale et intégrée de chacune des missions de notre institution. Il vise également à revoir en profondeur nos modes de fonctionnement et touche à la structure-même de notre organisation. En soutien à ces évolutions importantes, il apparaît évident que de nombreux processus de gestion administrative purement internes ou touchant à la clientèle et aux utilisateurs peuvent être simplifiés, clarifiés et pensés de manière plus transversale.

De nombreux **processus administratifs internes** relèvent encore d'une approche manuelle et analogique. Il ne s'agira pas seulement de les informatiser mais bien d'en interroger la pertinence et de les repenser dans une optique de simplification et de dématérialisation. L'objectif est d'en augmenter l'efficacité, la rapidité, la transparence et de doter l'institution d'archives numériques centralisées.

Par ailleurs, KBR doit également simplifier les **interactions** qu'elle entretient **avec ses utilisateurs**. KBR est une organisation complexe avec potentiellement de nombreux points de contact entre l'organisation et l'utilisateur. Afin de superviser et d'améliorer le suivi de ces différentes interactions, telles que la gestion des questions, la prise de rendez-vous ou les réservations, nous allons mettre en place un système CRM. Un tel système permettra de gérer les relations avec la clientèle de manière centralisée et offrira aux différents départements et employés – toujours dans le respect du RGPD – un aperçu des contacts qui ont déjà été établis avec un utilisateur. De cette manière, les questions pourront être traitées rapidement et de manière professionnelle et différentes données pourront être liées.



KBR  **Protégeons
le temps**

www.kbr.be

+32 (0) 2 519 53 11

Mont des Arts 28 - 1000 Bruxelles

D/2022/0020/0001