

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

ETUDE DU PROCESSUS DECISIONNEL  
AU SEIN D'UNE BIBLIOTHEQUE  
MUNICIPALE :

L'EXEMPLE D'AIX-EN-PROVENCE

§§§

ANNEE : 1986/1987

23 ème PROMOTION



ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES BIBLIOTHEQUES

17-21, Boulevard du 11 Novembre 1918 - 69100 VILLEURBANNE

LLAVORI Denis

ETUDE DU PROCESSUS DECISIONNEL AU SEIN  
D'UNE BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE :  
L'EXEMPLE D'AIX-EN-PROVENCE

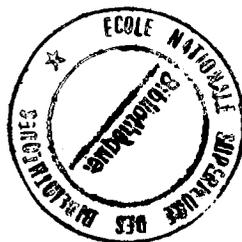
§§§

STUDY OF DECISIONAL PROCESS IN PUBLIC LIBRARIES :  
AN EXAMPLE IN AIX-EN-PROVENCE

§§§

1987

12



Année 1986/19887

Mémoire préparé sous la direction de M. COMTE

Le processus décisionnel a été analysé au sein de la bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence à travers le jeu des quatre principaux acteurs : les décideurs politiques ou administratifs, les professionnels, le public et les usagers, et les techniciens. Dans une période de mutations importantes et d'extension d'activité pour la bibliothèque, l'étude a permis de mettre en valeur la primauté du rôle de la municipalité dans la prise de décision. Elle a établi les difficultés qu'ont eu les autres acteurs à faire entendre leur voix, et comment les projets de développement des bibliothèques ont été contrariés.

The study of taking decision in the heart of the public library of Aix-en-Provence has been made through the analysis of the action of four principal actors : politicians, professionals, users and technicians. Nowadays, mutations in activity of this library are important. This study has allowed to set off the very important part of politicians in taking decision. On the contrary, professionals, users and technicians have lost their position. The projects of librarians have been stopped too.

# P L A N

## INTRODUCTION

- le contexte général
- les acteurs

## CHAPITRE PREMIER

### UNE IMPULSION D'ORIGINE ESSENTIELLEMENT POLITIQUE : LA MUNICIPALITE IMPOSE L'AGRANDISSEMENT DE LA BIBLIOTHEQUE

#### Section 1ère : Une décision unilatérale d'agrandissement

- Paragraphe 1 - la décision d'étendre l'activité de la bibliothèque.
- Paragraphe 2 - la décision sur sa future implantation géographique.

#### Section 2ème : Une installation imposée

- Paragraphe 1 - l'adaptation des locaux existants.
- Paragraphe 2 - le problème de l'ameublement éludé.

## CHAPITRE DEUXIEME

### UNE CONDUITE CONCERTEE DES PROJETS DE REORGANISATION : L'ASSOCIATION PROGRESSIVE D'ACTEURS NON POLITIQUES A LA DECISION

#### Section 1ère : La réorganisation des services

- Paragraphe 1 - la promesse de nouveaux services.
- Paragraphe 2 : le non-respect du plan de développement de la lecture.

#### Section 2ème : Le choix du matériel informatique

- Paragraphe 1 - des contraintes imposées par la municipalité.
- Paragraphe 2 - une liberté laissée aux conservateurs dans le choix du matériel.

## CONCLUSION

## ANNEXES ET NOTES

*Je remercie Monsieur LAVAGNE  
conservateur en chef de la bibliothèque  
municipale d'Aix-en-Provence, pour  
son chaleureux accueil.*

## I N T R O D U C T I O N

---

*"Un homme ne peut agir dans la vie quotidienne sans croire implicitement à la responsabilité personnelle, et cette responsabilité suppose la liberté de choisir"*. Cette phrase d'Arthur Koestler, quoique appliquée par lui à un tout autre domaine, résume le dilemme que crée le système public d'organisation. Tous les organismes publics possèdent un responsable qui sera, à l'examen des résultats, sanctionné ou récompensé. Pourtant, ils laissent rarement à ces responsables la "liberté de choisir".

Les bibliothèques publiques accusent cette situation de façon d'autant plus tranchée que les lois de décentralisation leur ont donné des tutelles plus présentes. Un responsable d'une bibliothèque centrale de prêt ne peut choisir sans l'avis de son conseil général. Il en va de même avec les bibliothèques universitaires et la présidence de leur université. Les bibliothèques municipales ont vu s'accroître le pouvoir des municipalités.

C'est dans ce contexte général que la bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence organisait sa mutation et l'extension de ses activités. Elle présente de ce fait un double intérêt pour une analyse du processus décisionnel en son sein :

- l'installation définitive de la nouvelle bibliothèque municipale est prévue pour la fin de l'année 1988. On se trouve actuellement en période de prise de décisions et toute la vie de l'établissement est organisée dans la perspective de cette mutation. La bibliothèque se présente comme un efficace terrain d'analyses pour cerner le processus décisionnel.

- les systèmes qui permettent une analyse approfondie sont très apparents :
  - . l'évolution est lente et les mutations s'étendent sur cinq années, ce qui permet de mieux percevoir les étapes de la décision,
  - . les acteurs sont nombreux, donc plus facilement repérables,
  - . les enjeux sont importants, ce qui exacerbe les conflits et les rend plus révélateurs et plus visibles.

Cette étude a été menée avec la volonté de respecter le contexte général de l'étude, et de n'oublier aucun des acteurs intervenant dans la prise de décision.

1°) - Le contexte général de l'étude :

La décision de moderniser la bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence était difficile, en raison des contraintes qui pesaient sur l'institution, et du poids des habitudes.

- **des contraintes sur l'institution** : la bibliothèque municipale s'intègre dans un ensemble culturel prestigieux, entre un festival de musique de réputation internationale et une tradition artistique et culturelle ancienne. Sa réputation de bibliothèque d'études aux fonds anciens précieux est reconnue au plan national.
- **le poids des habitudes** : une telle modernisation exige que la bibliothèque sorte de son rôle traditionnel de conservation. Elle demande un déplacement physique et une révision complète de l'organisation interne des services. Enfin, elle impose l'élaboration d'une planification du futur développement.

2°) - Les acteurs qui interviennent dans la prise de décision :

Ils sont nombreux mais peuvent être regroupés en quatre catégories qui permettront de mieux encore cerner leurs rôles respectifs :

- **les décideurs** : il peut s'agir des organes politiques de la municipalité (le Maire et son conseil municipal). Il peut s'agir également de responsables administratifs: secrétaire général, chef des services techniques, adjoint chargé de la culture ou représentants de l'administration centrale.
- **les professionnels** : il s'agit du personnel de la bibliothèque municipale (personnel d'état ou municipal) et des intervenants des ministères de tutelle.
- **le public** : il rassemble les usagers, mais également les non-usagers et tous les contribuables municipaux.
- **les techniciens** : il s'agit des différentes entreprises qui sont intervenues soit en vue d'une réalisation particulière (travaux de rénovation, d'architecture ou d'informatisation), soit à titre de conseil ou d'assistance (aide à l'élaboration d'un plan informatique, études d'urbanisme ... etc).

Ces quatre groupes d'acteurs n'ont pas eu, à chaque étape du processus de décision, le même rôle à jouer. Certains furent systématiquement négligés ou écartés. D'autres ont vu leur influence varier selon le contexte. D'autres enfin ont été régulièrement présents, et ont su faire entendre leur voix. La partition jouée par chacun des acteurs a été analysée dans six situations différentes. Il s'agit en fait des six étapes où une décision importante pour la vie de la bibliothèque a été prise :

- la décision d'étendre les activités de la bibliothèque,
- le choix de la nouvelle implantation géographique,
- le choix des bâtiments d'accueil,
- le renouvellement de l'ameublement,
- la nouvelle organisation des services,
- le choix du matériel informatique et de ses performances.

D'une manière assez logique, l'initiative concédée aux professionnels de la bibliothèque a été plus importante dans le choix de l'organisation des nouveaux services et dans celui du matériel informatique. Elle a par contre été réduite dans le choix de l'emplacement et des locaux de la future bibliothèque municipale, comme dans celui de l'ameublement.

Pourtant, ces deux tendances doivent être nuancées par une analyse des différentes étapes du processus décisionnel. Une telle analyse éclaire la multiplicité des enjeux et des tendances contradictoires, donc la complexité du processus de décision.

A chaque étape, la décision finale représente le fruit de tractations, de compromis, ou d'adaptation aux circonstances. Si une telle constatation n'a rien d'original, il a paru très intéressant, par contre, de comparer entre eux les processus de décision. Cette comparaison permet, pour chaque étape (choix de l'emplacement de la bibliothèque, de ses bâtiments, de son ameublement, de ses services ou de son matériel informatique), de révéler :

- . l'influence de chaque acteur (qui prend réellement la décision ?)
- . l'origine de chaque décision (qui prend réellement les initiatives ?)
- . la liberté laissée à la bibliothèque dans un problème qui le concerne. (quels contrôles s'exercent sur la décision ?)

On constate alors que, dans l'extension de l'activité de la bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence, le processus décisionnel a évolué d'une impulsion d'origine exclusivement politique à une conduite concertée de certains projets.

---

## CHAPITRE PREMIER

### UNE IMPULSION D'ORIGINE ESSENTIELLEMENT POLITIQUE :

#### LA MUNICIPALITE IMPOSE L'AGRANDISSEMENT DE LA BIBLIOTHEQUE

C'est le groupe des décideurs politiques, et lui seul, qui a décidé de la mutation de la bibliothèque municipale ; il a imposé l'agrandissement des services, comme les nouveaux locaux d'installation.

#### Section 1ère :

##### Une décision unilatérale d'agrandissement

La bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence souffrait d'un manque de place depuis plus de quinze ans. Pourtant, aucune des revendications des conservateurs successifs n'avaient été entendues avant le début de l'année 1984. A cette date, par contre, les événements se sont précipités, et la bibliothèque s'est vu imposer une mutation de ses activités, et une nouvelle implantation géographique.

##### § 1er - La décision d'étendre l'activité de la bibliothèque

C'est depuis la mort du Marquis de Méjanès, en 1786, que des salles de l'Hôtel de Ville ont été mises à la disposition des bibliothécaires de la ville. Mais, au fil des ans et des donations, de nouvelles salles ont été accordées à la bibliothèque, pour parvenir, au début des années 70, à une saturation complète. Le service de lecture municipal occupait plus de la moitié des locaux de l'Hôtel de Ville.

La municipalité semblait pourtant se désintéresser de cette situation, à un point tel que l'actuelle équipe de direction de la bibliothèque semblait avoir perdu tout espoir. Les différents projets

proposés par les conservateurs avaient tous essuyé des refus de la part de l'équipe municipale.

Or, au début de l'année 1984, le Maire annonce au conseil municipal son intention d'étendre l'activité de la bibliothèque, et de l'installer dans d'autres locaux. Le conservateur en chef, qui avait été exceptionnellement convié à cette séance du conseil, relate que cette annonce a créé un mouvement de surprise parmi les collaborateurs les plus proches du Maire.

Le Maire a en fait pris cette décision seul, sans consultation du personnel dirigeant la bibliothèque, ni même du conseil municipal ou de ses adjoints. L'adjoint à la culture lui-même n'a pas été consulté au préalable.

La motivation véritable de cette décision est que le Maire désirait centraliser dans les locaux de l'Hôtel-de-Ville la totalité des services municipaux, auparavant disséminés dans la ville. La bibliothèque devait donc céder sa place dans les lieux. Cette explication est confirmée par une phrase relevée dans un rapport ultérieur du conservateur, où l'on peut lire : *"La Bibliothèque MEJANES manquait de place à l'Hôtel-de-Ville, où les locaux qu'elle occupe pourraient servir avantageusement à d'autres services (...)"*

La couverture de l'amélioration de la lecture publique a vraisemblablement servi au Maire à légitimer une concentration de ses services autour de son bureau. Le caractère éminemment social du projet a assuré son succès unanime auprès du conseil municipal, des journalistes, du public et des bibliothécaires. Mais la motivation fondamentale semble bien n'être pas d'ordre social, mais politique ; cette impression sera confirmée, dans la suite du déroulement du projet, par d'autres indices.

#### § 2ème - La décision sur la nouvelle implantation géographique

Le choix de cette nouvelle implantation géographique constitue le premier de ces indices. En effet, l'extension d'activité de la

bibliothèque municipale n'ayant pas été prévue de longue date, il convenait que le coût financier de l'opération ne fût pas trop important.

Le Maire a donc décidé, toujours sans consultation aucune, de réimplanter la bibliothèque dans des locaux déjà existants. Il s'agit en fait d'une ancienne manufacture d'allumettes. Cette usine, qui avait fermé ses portes en 1971, appartenait à la Ville, ainsi que le terrain sur lequel elle est bâtie. Par délibération du 29 février 1984, le conseil municipal adopte le principe de transfert de la bibliothèque de l'ancienne usine d'allumettes restaurée.

Cette décision fut également d'origine exclusivement politique, puisque ne furent consultés ni les usagers, ni les professionnels de la bibliothèque. L'équipe municipale a même demandé au conservateur en chef, une fois la décision devenue définitive, un rapport sur les mérites du projet. Ce rapport rédigé a posteriori, a servi de matériau de base aux journaux locaux, dans leur mission d'information du grand public.

Il convient cependant d'ajouter que cette perspective d'agrandissement satisfait le personnel de la bibliothèque. S'il n'a aucunement été consulté, il est certain que le projet ne peut qu'améliorer ses conditions de travail.

Les décideurs politiques, à cette étape du projet, ont encore affirmé leur prééminence en confiant des études préalables à l'"Agence d'Urbanisme du Pays d'Aix". Pour cette décision également, les bibliothécaires n'ont pas été consultés, et se sont vu imposer leur premier collaborateur technique. Il a été mis en place une justification officielle du projet, à travers les travaux de cette agence. Ainsi l'implantation de la bibliothèque à la manufacture d'allumettes a pour but de créer un "nouveau centre ville" dans un quartier charnière entre la vieille ville et les nouveaux logements (ZUP et ZAC). La bibliothèque aurait la charge de développer l'animation de ce nouveau centre, et de constituer un point de fixation à la vie sociale et culturelle de la ville. Cette motivation est légitime ; il n'en reste pas moins que la direction de la bibliothèque municipale prévoit, du fait de cette implantation nouvelle, une modification de la structure de son

public habituel. Les personnes âgées auront plus de mal à se rendre à cette bibliothèque, assez excentrée, ainsi que les habitants de la vieille ville. En revanche, le nouvel établissement sera beaucoup plus proche du centre universitaire et des Facultés, et de quartiers à forte densité de population. L'avenir dira si cette extension a été profitable. Une chose demeure : aucune étude préalable, aucun sondage d'opinion n'a guidé la municipalité dans son choix.

### Section 2ème :

#### Une installation dirigée

L'ancienne manufacture d'allumettes ayant été choisie pour abriter la future bibliothèque municipale, il convenait de décider des aménagements indispensables à cette nouvelle fonction. Les décideurs politiques jouèrent, ici également, un grand rôle, tant au niveau de l'adaptation des locaux qu'à celui du choix de l'ameublement.

#### § 1er - L'adaptation des locaux existants

Il s'agissait en fait d'adapter une ancienne manufacture d'allumettes à sa nouvelle fonction de bibliothèque municipale. Cette tâche était rendue plus complexe par le fait que l'inscription des "Allumettes" à l'Inventaire Supplémentaire des Monuments Historiques est en cours d'instruction. L'usine étant un modèle de l'architecture métallique audacieuse du début de ce siècle, il devenait interdit de modifier l'aspect extérieur des bâtiments. La liberté laissée aux professionnels dans le choix des aménagements intérieurs a été variable selon les étapes du processus.

Dans un premier temps, la municipalité a demandé aux conservateurs d'établir un dossier recensant les besoins prévisibles. Ceux-ci ont été aidés dans cette tâche par "l'Agence d'Urbanisme en Pays d'Aix", désignée par la Municipalité, mais également à la demande du conservateur en chef, par les services techniques de la direction du Livre et de la Lecture. Ainsi, les normes techniques

de surface et d'organisation des locaux ont-elles été établies par un technicien compétent, extérieur et indépendant. Sur la base de ce projet, les services administratifs de la municipalité rédigent les cahiers des charges, et un concours d'architectes (appel d'offres) est lancé le 16 avril 1984.

Dans un second temps, la maîtrise de la décision va à nouveau échapper aux professionnels des bibliothèques. En effet, si le conservateur de la bibliothèque est appelé à siéger au sein du jury de concours (1), le choix s'établira en suivant les "conseils" donnés par la Mairie. Si l'on interroge les membres du jury, ils affirment que deux arguments ont emporté la décision finale : la qualification de l'entreprise, et l'assistance et les conseils fournis par le directeur des services techniques de la municipalité sur "le bon choix". Le candidat retenu le 2 juillet 1984 est Monsieur Deslandes.

Les projets de l'architecte retenu seront exposés au mois de novembre 1984 dans les locaux de la Mairie. Cette exposition, qui avait pour but d'informer le public et les contribuables, était en réalité peu utilisable, en raison de la variété et de l'extrême complexité des dossiers présentés. Cette consultation du public ne s'est opérée qu'après que la décision ait été prise.

Pour l'ensemble du déroulement du projet, la municipalité a désigné son directeur général des services techniques comme responsable. Cet ingénieur subdivisionnaire intervient donc dans la phase d'exécution, où il apporte aux conservateurs une aide permanente pour tout problème technique.

#### § 2ème - : Le problème de l'ameublement

La réalisation du projet d'architecture exigeait la désignation d'entreprises de travaux publics. Ici également, la procédure d'appel d'offres devait jouer. Les considérations techniques étant, à ce stade des travaux, primordiales, les cahiers des charges sont rédigés par le maître d'oeuvre, en collaboration avec les services techniques municipaux. Le personnel de la bibliothèque n'est plus consulté, mais sera, comme prévu, représenté par le directeur général des services techniques. Le jury de concours est composé des mêmes membres que

(1) Cf ANNEXE N° 3

précédemment, auxquels est venu s'adjoindre l'architecte du projet. Les travaux seront répartis en vingt-deux lots différents, sous la responsabilité du maître d'oeuvre. Sur la totalité des entreprises désignées, une moitié environ est d'origine aixoise. Il convient de noter que l'architecte maître d'oeuvre est lui-même employé d'une entreprise de Boulogne-sur-Seine. A la question de savoir pourquoi les entreprises locales étaient mal représentées, il a été répondu que toutes avaient été choisies sur les conseils donnés par l'équipe municipale, qui garantissait leur compétence.

Le problème de l'ameublement fut par contre éludé. La Mairie a fait un avenant au maître d'oeuvre pour qu'il s'en occupe. Or, de son propre aveu, cette tâche le surcharge. Ainsi, en avril 1987, aucun appel d'offres, ni même aucun projet n'a été établi. Cette situation inquiète les professionnels des bibliothèques, lorsque l'on sait que leur installation dans les nouveaux locaux est prévue vers la fin de l'année 1988. De surcroît, leur position est aujourd'hui inconfortable. Il n'est en effet plus possible pour eux de faire entendre efficacement leur voix. La municipalité, en confiant l'ameublement au maître d'oeuvre, interdit aux conservateurs de s'entourer de l'aide d'architectes d'intérieur, ou de décorateurs. Elle leur interdit même de pouvoir imposer leurs besoins ou leurs désirs. Ceux-ci seront pourtant les premiers concernés, et l'on sait que l'ergonomie est une condition importante du "bien vivre" en bibliothèque. Aucune association d'usagers n'a été sollicitée pour donner son avis sur l'ameublement indispensable à un bon accueil du public. Ici également, la résolution du problème a été monopolisée par la sphère des décideurs politiques.

---

## CHAPITRE DEUXIEME

### UNE CONDUITE CONCERTEE DES PROJETS DE REORGANISATION :

#### UNE ASSOCIATION PROGRESSIVE D'ACTEURS NON POLITIQUES

##### A LA DECISION

La seconde étape du processus d'extension d'activités de la bibliothèque municipale devrait être un peu plus favorable aux acteurs non politiques. Avec des succès divers, ils tentent de faire entendre leur voix, tant au niveau de la réorganisation des services qu'à celui du choix du matériel informatique.

##### Section 1ère :

##### La réorganisation des services

Le projet de réorganisation des services de la future bibliothèque devait apporter autant de joies que de déceptions à son équipe de direction. En effet, si la municipalité autorise l'ouverture de nouveaux services, elle contrarie le plan de développement de la lecture publique défendu par les bibliothécaires.

##### § 1er - La promesse de nouveaux services

La bibliothèque Méjanès était, depuis sa création, une bibliothèque d'études. Cette caractéristique avait orienté sa politique vers la conservation d'un fonds ancien important. En revanche, la lecture publique y était très peu développée, et les médias autres que le livre totalement absents (1). L'extension de ses activités avait fait naître chez les professionnels de légitimes espoirs de changement. Si l'on n'avait pu se faire entendre lors des décisions d'agrandissement, on espérait bien pouvoir le faire dans la réorganisation des services.

(1) Cf ANNEXE N° 1

La municipalité, disposant d'une place importante (7000 m<sup>2</sup> contre 1800 pour l'ancienne bibliothèque) a accueilli favorablement les propositions du personnel bibliothécaire. Ainsi, cinq nouveaux services seraient proposés aux utilisateurs : une discothèque, une artothèque, une salle de conférence, des espaces d'exposition et des salles de travail en groupe. Parallèlement, les services de lecture publique des adultes et des enfants seraient agrandis (1). Les services municipaux ont mis à la disposition de la future bibliothèque une certaine surface au sol : à charge pour les professionnels de répartir sur cet espace les nouvelles sections. Une initiative importante leur est confiée, accompagnée si nécessaire de l'aide du directeur des services techniques municipaux, et de l'architecte responsable du projet.

Les vœux des conservateurs furent en ce domaine exaucés, puisqu'ils disposeront, outre de nouveaux services, de surfaces importantes pour leurs magasins, leur zone de livraison ou leur bibliobus. Pourtant, leur enthousiasme est terni par le fait qu'ils ne disposeront pas des moyens en personnel pour faire fonctionner ces nouveaux services.

Le conservateur a remis à la Mairie et à son ministère de tutelle un plan de recrutement : il estime avoir besoin de trois conservateurs supplémentaires (personnel d'Etat) et de vingt-deux postes de bibliothécaires municipaux. Il a à ce jour reçu de la part du ministère une réponse négative, et n'a reçu aucune réponse de sa municipalité. Les rumeurs l'informent que le Maire se refuse à engager des frais supplémentaires. Il est donc vraisemblable qu'une partie seulement des postes demandés seront réellement créés. Pourtant, la sécurité et le fonctionnement optimal de la future bibliothèque sont conditionnés par cette décision municipale, d'après le conservateur en chef. Le processus décisionnel est, par ce biais, retombé dans les mains des décideurs politiques. Le recours possible des conservateurs serait de s'appuyer sur l'adjoint à la Culture de l'équipe municipale, ou sur le secrétariat général. Mais le succès de l'entreprise tient alors à des individualités, et il semble bien que ces deux éventuels soutiens n'aient pas été à ce jour très influents.

(1) CF ANNEXE N° 2

§ 2ème - Le non-respect du plan de développement de la lecture

Le conservateur en chef de la bibliothèque Méjanès, avec la collaboration de son adjoint, avait tenté de mettre à profit l'extension de ses services pour réorganiser la politique de lecture dans la ville. Il a fait paraître, un "plan de développement de la lecture publique à Aix-en-Provence". La lecture de ce plan démontre qu'un maintien des annexes existantes est souhaitable, et que la création d'au moins deux autres annexes est indispensable. Ces conclusions sont étayées d'études chiffrées détaillées. (Ainsi par exemple, le conservateur soutient le projet d'ouverture d'une annexe dans le quartier "Jas de Bquffan", en démontrant que le bibliobus y effectue les 2/3 de ses prêts, alors que son parcours le conduit à s'arrêter en sept points de la ville différents). Il ressort de ce document que de nouveaux points de stationnement pour le bibliobus sont également souhaitables.

La municipalité, sous l'influence directe du Maire, a refusé de mettre en oeuvre ce plan de développement. Elle impose une centralisation de tous les nouveaux services à la manufacture d'Allumettes. Ainsi, non seulement aucune nouvelle annexe n'est envisagée, mais les annexes existantes seront fermées. Sur intervention expresse du Maire, les locaux auparavant occupés par ces annexes doivent être rendus aux services municipaux, à l'exception de la section adulte située actuellement sur la place de l'Hôtel de Ville. Cette dernière reçoit même des crédits supplémentaires pour se développer. Cette attitude tient-elle à une volonté d'équilibrer la lecture publique entre l'ancienne et la nouvelle ville, ou moins idéalement, à une politique de prestige du quartier de l'Hôtel de Ville ? Aucun élément, ne permet de répondre à cette question. Un fait est certain : la municipalité a décidé que l'effort consenti pour la nouvelle bibliothèque devait suffir à rénover la lecture publique dans sa ville.

Ce rapport du conservateur, qui date de l'année 1984, précise qu' "*il est VITAL (sic) que le transfert aux allumettes soit réalisé dans les années 84/87*". Ce voeu ne sera pas mieux comblé que les précédents, puisque l'état actuel d'avancement des travaux laisse espérer une installation pour fin 1988. Ce retard ne saurait être imputé

aux responsables politiques, puisque la municipalité en place aurait tout intérêt à voir le projet s'achever le plus rapidement possible. Le pouvoir de décision, à ce niveau, est passé dans les mains de l'administration : ce sont ses lenteurs et la complexité de ses procédures qui retardent l'avancement du projet.

### Section 2ème :

#### Le choix du matériel informatique

Ce choix constitue une forme de revanche des professionnels sur les décideurs politiques. En effet, au prix de certaines concessions, ils ont pu imposer leur savoir-faire dans le choix du matériel.

#### § 1er - Les contraintes imposées par la municipalité

Les contraintes imposées par la municipalité sur le choix du matériel informatique ont été essentiellement financières. L'informatisation de la future bibliothèque municipale est apparue à tous les acteurs de la décision comme urgente et indispensable. Du côté des décideurs municipaux, le pouvoir a glissé des mains des politiques dans celles des administratifs. En effet, c'est l'ingénieur subdivisionnaire chef des service des techniques municipaux qui devient l'interlocuteur privilégié des bibliothécaires.

Ce personnage bénéficie de toute la confiance du conseil municipal du fait de sa formation (il est informaticien), et de son expérience dans le domaine (il a mis en place avec succès l'informatisation de tous les services administratifs municipaux). La négociation sur les frais à engager sera exclusivement conduite par lui ; il représentera la future bibliothèque municipale dans les discussions avec le conseil municipal. De cette négociation naîtra un document autorisant la bibliothèque à dépenser 3,3 millions de francs pour son informatisation (en novembre 1984). A la demande d'éclaircissement du conservateur en chef sur la provenance de ce chiffre, il fut répondu que les services techniques avaient utilisé des coefficients de surface, de nombre de lecteurs et d'importance des fonds. Il n'a pu obtenir aucune expli-

cation précise supplémentaire : le secret des calculs réels demeure bien gardé.

Le Maire est intervenu personnellement pour que la gestion de la bibliothèque demeure sur le service informatique de la Mairie. Ainsi, le futur logiciel devait assurer à la Méjanas, le catalogage, la gestion du prêt ou celle des acquisitions. Il ne devait pas en revanche en transférer la gestion interne hors de la sphère d'influence des services municipaux. Si cette décision est logique dans le cas des dépenses de fonctionnement indirectes (personnel, ensembles mobiliers ... etc), elle est plus critiquable pour les autres articles budgétaires.

Enfin, il convient de préciser que le cahier des charges a été établi par les services techniques de la ville, en collaboration avec une société de services spécialisée dans les problèmes d'informatisation (I.O.S. Toulon). Cette société a été choisie par le conseil municipal: elle est le troisième - et dernier - des consultants extérieurs qui sont intervenus dans le processus décisionnel (avec l'Agence pour l'Urbanisme en Pays d'Aix et le représentant de la D.L.L.). Elle sera d'une aide précieuse aux professionnels pour établir les priorités.

#### § 2ème - Les libertés dans le choix du matériel

Dans le respect des contraintes ci-dessus recensées, les conservateurs de la bibliothèque municipale ont pu obtenir ce qu'ils désiraient. Ils ont établi leurs priorités autour de 3 pôles :

- **le catalogue informatisé** : le personnel souhaitait avoir accès à une banque de données regroupant des notices catalographiques pour les fonds anciens (qui sont très largement majoritaires à Aix-en-Provence (1)).
- **le conservateur en chef** désirait donner une priorité à la lecture publique en informatisant la gestion du prêt.
- **les services administratifs** de la bibliothèque attendaient une gestion automatisée des acquisitions et des commandes.

(1) Cf ANNEXE N° 2

Ces trois priorités furent conciliées et respectées. Le choix s'est porté sur un ordinateur CLSI fonctionnant à l'aide du logiciel LIPSAN. La bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence sera la troisième en France à fonctionner à l'aide de ce logiciel (après Caen et Le Mans). Perspectives très importantes dans une ville culturelle comme Aix-en-Provence, cette informatisation autorise, à moyen terme, la construction d'un réseau municipal de catalogues informatisés : le conservateur en chef espère pouvoir relier les richesses de son établissement à celles des musées, des fonds musicaux du conservatoire et de l'archevêché.

D'un point de vue plus pratique, il est prévu de laisser des terminaux en libre accès public, dans l'espoir de parvenir un jour à une disparition des catalogues manuels. De même, des Minitels seront disponibles dans la future bibliothèque. Si le public n'a pas été oublié dans les préoccupations des décideurs, il n'a néanmoins pas été consulté. Si son "intérêt" constitue la motivation de tous les acteurs en présence, il est pourtant écarté systématiquement du processus décisionnel, à tous les stades de l'extension des activités de sa bibliothèque. Le choix du matériel informatique a, par contre, assuré une revanche tardive aux professionnels sur les politiques dans la prise de décision.



## C O N C L U S I O N

---

Il ne faut tirer d'une telle étude aucune appréciation morale. Il est faux de prétendre que les municipalités ont tous les pouvoirs dans l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques. Mais il est faux également de laisser croire - comme on le fait trop souvent - que les professionnels des bibliothèques peuvent, grâce à leurs compétences techniques, influencer des hommes politiques dans un domaine où ils ignorent tout.

La réalité est plus nuancée et dépend d'un jeu subtil d'influences, de personnalités et de situations locales.

De ce fait, cette étude ne se pose pas comme une tentative de définition générale du processus décisionnel au sein des bibliothèques municipales, mais comme un exemple de ce processus, dans un cas précis et situé. Des études menées sur d'autres cas, auraient pu rapporter des résultats différents, voire opposés.

Ces réserves faites, des attitudes semblent devoir faire partie intégrante, de manière tendancielle, du processus décisionnel au sein d'une bibliothèque municipale en extension d'activité :

- le public (usagers ou non) est peu consulté, alors que toutes les décisions se prennent "dans son intérêt" et "pour son bien-être".
- les décideurs politiques ne consentent à engager des frais importants qu'en contrepartie d'une appropriation du projet à des fins de publicité (ou de marketing) politique.

- **le groupe des techniciens** intervient fort peu dans le processus décisionnel proprement dit. Son influence réelle est difficile à cerner (si on le suppose exempt de toute tentation de liaison privilégiée avec municipalité).
- **les professionnels des bibliothèques** évoluent dans un cadre qui leur est imposé à l'avance. Ce cadre peut être plus ou moins large, mais ils n'ont en aucun cas la maîtrise de la conduite réelle des opérations.

Ces constatations ont été étayées, dans les limites physiques imposées à cette étude, par l'analyse des six grandes étapes de la mutation de la bibliothèque. Elles ont permis de dégager une répartition du pouvoir de décision selon le domaine considéré :

- **la décision est presque exclusivement politique** lorsque l'on touche à **l'organisation physique ou administrative** de la bibliothèque.
- **la décision est prise en collaboration avec les professionnels** lorsqu'il s'agit de **l'organisation technique** de la bibliothèque.

Cette répartition ne saurait surprendre. Elle correspond à l'idée que le pouvoir politique, quel qu'il soit, se fait de sa mission. La lecture publique, englobée par lui dans l'ensemble des services publics, subit le même contrôle étroit. Contrairement à ce qu'affirment des observateurs mal informés, les bibliothèques ne bénéficient pas de plus de liberté politique que les autres services publics, sous le seul prétexte qu'elles sont un service public culturel. Et même si les discours officiels le laissent entendre, le domaine de la culture n'est pas, plus que les autres, celui de la liberté. Il bénéficie de la même liberté - qui est importante - que les autres services publics : c'est ce qu'exige la démocratie. Mais il supporte les mêmes pouvoirs de direction que les autres services publics : c'est ce qu'exige l'ordre public.

---

## ANNEXE I

### Présentation de la bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence

#### I. - Son Importance

(chiffres au 31 décembre 1985)

##### 1°) - Le Personnel

42 personnes employées, pour un total de 35 postes à temps plein.

- . Personnel d'Etat : 2 (un conservateur en chef et un conservateur adjoint)
- . Personnel municipal : 8 bibliothécaires adjoints  
7 employés de bibliothèque  
3 garçons de bibliothèque
- . Personnel administratif : 1 rédacteur des cadres municipaux  
16 agents de bureau
- . Autre personnel : 1 relieur  
4 personnels d'entretien

##### 2°) - Les locaux et les moyens

4 sections représentant une surface au sol de 1800 m<sup>2</sup>.

- . section Etude ..... (dans les locaux de l'Hôtel de Ville)
- . section lecture publique adulte (place de l'Hôtel de Ville)
- . section Jeunesse ..... (Pavillon Boissy, Parc Jourdan)
- . section bibliobus : sept points de stationnement sur la commune d'Aix-en-Provence.

II. - Ses richesses et son public (chiffres au 31 décembre 1985)

1°) - Les fonds de la bibliothèque municipale d'Aix-en-Provence

Manuscrits	2.600 *
Fonds anciens	332.000 *
Lecture publique	50.000 *
<b>TOTAL :</b>	<b>375.000 *</b>

\* En nombre de volumes

2°) - Les transactions de la bibliothèque

	Lecteurs inscrits	Volumes prêtés
Section Etudes	2.351	18.557 *
Section Adultes	4.047	91.385
Section Jeunesse	1.159	23.946
<b>TOTAL :</b>	<b>7.557</b>	<b>133.888</b>

\* Ce chiffre comprend les volumes communiqués sur place et à domicile.

3°) - Le public de la bibliothèque (d'après les dernières statistiques datant de 1985)

Pour 7557 lecteurs inscrits (toutes sections confondues), plus de 6000 sont des étudiants, des retraités ou des professions intermédiaires.

**III. - Son domaine d'activité**

La commune d'Aix s'étend sur 18.000 hectares et comptait 124.550 habitants au recensement de 1982.

---

## Annexe II

### Les points principaux de la future bibliothèque municipale

Les informations qui suivent sont extraites du tableau de fonctionnement issu du projet de l'architecte Deslandes, retenu après appel d'offres le 2 juillet 1984. L'installation définitive de la nouvelle bibliothèque est prévue fin 1988.

#### I. - Son importance

Une surface au sol de 7.000 m<sup>2</sup> répartis comme suit :

- . 1.385 m<sup>2</sup> pour les adultes
- . 464 m<sup>2</sup> pour les enfants
- . 382 m<sup>2</sup> pour la discothèque
- . 207 m<sup>2</sup> pour l'artothèque
- . 1.855 m<sup>2</sup> en magasins de conservation
- . 2.707 m<sup>2</sup> en locaux de traitement des documents, locaux administratifs ou d'animation.

#### II. - Ses richesses

Un total de 500.000 documents dont :

- . 100.000 en libre accès (livres, périodiques, disques, cassettes, vidéo-cassettes, estampes)
- . 375.000 en magasins (estampes, cartes, manuscrits, livres et périodiques)

#### III. - Les services nouveaux

- . Discothèque : prêt de disques et cassettes
- . Artothèque : prêt d'estampes
- . Salle de conférence
- . Espaces d'exposition
- . Salles de travail en groupe

### Annexe III

#### Composition du jury de concours d'architectes

Le jury, qui a rendu sa décision le 2 juillet 1984, à la suite d'une procédure d'appel d'offres, était constitué comme suit:

- . commission des marchés de la municipalité
- . le Maire
- . trois adjoints au Maire
- . le directeur des services techniques municipaux
- . le conservateur en chef de la bibliothèque municipale

#### Note n° 1 :

Les frais engagés pour le projet d'aménagement de la future bibliothèque municipale :

(les chiffres donnés sont en francs de novembre 84).

Dépenses d'investissement rénovation des bâtiments ....	350.000
Dépenses d'investissement en mobilier ...	(non encore connue)
Dépenses d'investissement en matériel informatique .....	3.300.000
Dépenses en personnel (*) .....	0

(\*) Tous les nouveaux postes ont été refusés  
(cf Chap.2 - Sect.1 - §1)

Ces dépenses ne prennent pas en compte les frais d'entretien et de fonctionnement du matériel informatique.

