

# Heurs et malheurs d'un maître d'ouvrage :

## → CONSTRUIRE DES BIBLIOTHÈQUES À PARIS

**CLÉMENT BODEUR-CRÉMIEUX**  
clement.bodeur-cremieux@paris.fr

*Clément Bodeur-Crémieux est attaché d'administration à la Direction des affaires culturelles à la ville de Paris.*

**17** janvier 2008 : la ville de Paris inaugure dans la même journée quatre bibliothèques ; quatre des onze projets portés par la municipalité, dont les chantiers ont été achevés en même temps. Dans le cadre de mes fonctions, j'ai eu le privilège de pouvoir participer au déroulement de ces opérations, entouré des bibliothécaires parisiens, des architectes, des entreprises et de l'ensemble des services techniques qui viennent en support à ces réalisations. Mon rôle était de coordonner l'ensemble des acteurs et de représenter la maîtrise d'ouvrage ; à ce titre, je devais donc contrôler le calendrier d'une part et le budget d'autre part, en m'assurant que le dialogue, indispensable dans ce type de projet, ne soit pas rompu et qu'il puisse aboutir à des solutions pertinentes.

L'expérience commence en décembre 2002. Lauréat du concours d'attaché d'administration à la ville de Paris, je quitte du jour au lendemain les élèves de Vanves à qui j'enseigne l'histoire-géographie depuis huit ans pour être propulsé dans l'incroyable maison qu'est l'administration parisienne. Cette année-là, trois des vingt postes proposés sont à la Direction des affaires culturelles, dont celui qui attire immédiatement mes faveurs en raison de son caractère opérationnel et du lien entre conduite de projet et gestion administrative : responsable de la section Travaux et investissements du Bureau des bibliothèques. Ma fonction consiste à assurer d'une part la gestion courante des bibliothèques, de la fuite d'eau à la sonnerie d'alarme intempestive jusqu'à la gestion des commandes de matériels et mobiliers, de nettoyage des sols et de

réglage téléphonique, et d'autre part la conduite des nouveaux projets.

Le changement de majorité municipale en 2001 a rendu plus évident le retard pris par le réseau de lecture publique à Paris, et les enjeux sont de taille. Parmi la multitude des projets de restructuration, d'extension et de création des bibliothèques qui lui ont été soumis par la Direction des affaires culturelles, le maire de Paris doit encore arbitrer pour maîtriser les coûts d'investissement et de fonctionnement et donner aux services de la ville un plan de charge réaliste (voir encadré p. 22).

### Lancement des projets

Pour la lecture publique, le projet phare de la mandature est la création de la plus grande médiathèque de prêt de la ville, la médiathèque Marguerite-Yourcenar, au 41 rue d'Alleray dans le 15<sup>e</sup> arrondissement. Le terrain est vacant depuis longtemps déjà, et le projet vient d'être confié à un cabinet d'architecte (cabinet Babel). Un préfigurateur a été désigné pour diriger l'équipe de bibliothécaires chargée de constituer les collections et construire le projet de service. Particulièrement suivie (l'arrondissement est le plus peuplé de la ville, 220 000 habitants), l'opération est portée en délégation de maîtrise d'ouvrage par la Semea 15, société d'économie mixte du 15<sup>e</sup> arrondissement, présidée par Anne Hidalgo, première adjointe au maire de Paris.

Sur le reste du territoire parisien, dix autres projets ont été également sélectionnés par le maire : dans le

1<sup>er</sup> arrondissement, la bibliothèque du cinéma François-Truffaut, mitoyenne au Forum des Images au cœur du Forum des Halles. Dans le 2<sup>e</sup> arrondissement, la bibliothèque Vivienne (rebaptisée en 2007 Charlotte-Delbo), perchée en haut d'un bel immeuble classé à l'inventaire des monuments historiques, doit s'étendre sur environ 400 m<sup>2</sup>. Dans le 3<sup>e</sup> arrondissement, la ville achète à un promoteur immobilier un local de 1 000 m<sup>2</sup> situé rue Portefoin, pour remplacer la petite bibliothèque Temple installée au dernier étage de la mairie d'arrondissement, sans possibilité d'extension sur place. Dans le 9<sup>e</sup> arrondissement, l'hôtel de Sérigny, propriété de la ville inutilisée depuis presque dix ans, doit abriter une halte-garderie et une bibliothèque dédiée à la jeunesse et à la famille, sur une surface d'environ 1 000 m<sup>2</sup> également. Dans le 12<sup>e</sup> arrondissement, c'est la bibliothèque Picpus, ouverte en 1975 dans un immeuble neuf dont elle occupe quatre étages sur six, qui doit s'étendre sur l'ensemble de l'immeuble, à la faveur du départ d'un service scolaire départemental qui faisait le coucou aux quatrième et cinquième niveaux depuis trente ans. Dans le 13<sup>e</sup> arrondissement, la bibliothèque Italie se restructure afin de permettre une meilleure organisation des espaces et favoriser l'accès des personnes à mobilité réduite, tout comme la bibliothèque Trocadéro (16<sup>e</sup>), qui attend sa première rénovation d'ensemble depuis un quart de siècle. Dans le 19<sup>e</sup> arrondissement, la bibliothèque Flandre profite du départ d'une association de pratiques amateurs pour annexer le local mitoyen et s'étendre sur 300 m<sup>2</sup> supplémentaires. Enfin, dans le 20<sup>e</sup> arrondissement, deux projets ont été retenus : d'une part la bibliothèque jeunesse Réunion et, d'autre part, ce qui deviendra, à son ouverture en 2009, le plus grand équipement de lecture publique, la médiathèque Marguerite-Duras, rue de Bagnolet, avec plus de 4 000 m<sup>2</sup>.

Les projets de bibliothèques prennent beaucoup de temps ; la localisation, l'emprise et la superficie, la concurrence d'autres équipements jugés prioritaires (logements, crèches, établissements scolaires), les contrain-

tes (charges au sol, étagement), les études préalables et, enfin, la validation par les élus (et donc le financement nécessaire, aussi bien pour les travaux que pour les collections, les mobiliers et matériels et pour le budget emploi). Dans une ville comme Paris où le tissu urbain est très dense, les perspectives ne sont pas foisonnantes. Il faut donc faire avec de nouveaux lieux, parfois inadaptés, moins visibles que souhaités ou trop proches d'une autre bibliothèque.

Beaucoup de temps, mais aussi beaucoup de gens. La création d'une bibliothèque à Paris fait intervenir un grand nombre d'acteurs : la Direction des affaires culturelles qui fait état des besoins en matière de lecture publique et élabore un programme en fonction de l'emprise foncière délivrée par la Direction de l'urbanisme, la Direction du patrimoine et de l'architecture qui étudie la faisabilité des projets et estime coûts et calendrier à partir du programme validé par les élus, le secrétariat général de la ville qui propose le lancement et l'élu à la culture qui, avec le maire d'arrondissement et le maire de Paris, soumet au vote du conseil municipal le budget nécessaire à la réalisation du projet. L'ensemble de ces phases, on le comprend aisément, est extrêmement variable et peut durer plusieurs années ; dans le cas de la médiathèque Yourcenar, de 1995 à 2002. Dans le cas de la biblio-

thèque Portefoin (baptisée Marguerite-Audoux), de 2004 à 2006.

## Études et chantier

Les études commencent. Les architectes sont nommés et les premières esquisses de chacun de ces projets sortent. Difficilement. Les programmes transmis aux maîtres d'œuvre n'ont pas été remis à jour depuis longtemps pour certains (le programme de Marguerite-Yourcenar date de décembre 1998), et les perspectives d'évolution des services au sein des bibliothèques ne sont pas toutes prises en compte. Ainsi, la RFID, l'automatisation des prêts et des retours, la consultation multimédia, le wi-fi, l'emprise grandissante des espaces d'accueil, d'animation et de consultation ne trouvent pas entièrement leur place dans les premiers plans. Ces bibliothèques restructurées, agrandies ou créées devant la modernisation informatique, et une nouvelle lecture des programmes avec les architectes est nécessaire pour que les volumes projetés puissent permettre l'implantation des nouvelles technologies.

Voilà bien le premier enseignement que je tire, dès les premières concertations avec les architectes et avec les professionnels des bibliothèques : l'espace doit être décloisonné au maximum, et l'image des grands pla-

L'intérieur de la médiathèque Marguerite-Yourcenar (15<sup>e</sup> arrondissement).

© Arnaud Terrier – Mairie de Paris

Un hôtel particulier construit en 1780, entièrement restauré et réhabilité, sert d'écrin à la bibliothèque Chaptal (9<sup>e</sup> arrondissement).  
© Arnaud Terrier – Mairie de Paris

teaux libres de toute cloison de la Bibliothèque publique d'information fait référence. Les architectes, qui voient d'un mauvais œil que la ville de Paris les ait écartés d'une mission sur le mobilier, demandent rapidement à ce que nous fixions l'implantation des luminaires. Or, justement, toute la problématique est de faire de ces lieux de lecture des surfaces modulables aisément, selon les évolutions constantes que connaissent les bibliothèques. Certes, ici les bureaux, là un espace pour la petite enfance avec l'Heure du conte. Mais non, nous ne voulons pas que vous adaptiez l'éclairage en fonction de l'implantation des rayonnages : ces rayonnages bougeront sans doute quelque temps après l'ouverture, selon les flux difficilement estimables des usagers, selon les politiques documentaires qui seront remodelées et selon les usages que le public aura des espaces. Ces immenses plateaux, que peu de cloisons viennent morceler, permettent l'étalement d'espaces que seul le mobilier scinde.

Malgré quelques ajustements nécessaires, le dialogue s'installe donc, entre l'architecte et son bureau d'études, le bibliothécaire nommé sur l'opération et qui n'a pas forcément eu l'oc-

casion dans sa carrière de préfigurer une bibliothèque, le conducteur d'opération (la Direction du patrimoine et de l'architecture de la ville de Paris, ou un délégataire comme la Semea 15 ou la Sem Paris Centre), et moi-même, représentant la maîtrise d'ouvrage, devant avoir un œil attentif sur les coûts et le calendrier et donc sur tous les amendements faits lors des études ; car changer le programme, c'est assurément la perspective d'un avenant au marché du maître d'œuvre, voire un permis de construire modificatif et donc un retard certain sur la livraison.

L'équilibre entre tous ces interlocuteurs est parfois difficile, il est néanmoins dans la grande majorité des cas constructif. Mon souci est davantage de faire parler la ville de Paris d'une seule et même voix face aux interlocuteurs extérieurs ; en effet, les débats et les choix doivent avoir lieu avant les réunions de validation, afin que l'architecte ne soit pas pris à témoin. Pour cela, des réunions internes ont lieu tout au long des phases du projet : l'esquisse, puis l'avant-projet sommaire (APS), suivi de l'avant-projet définitif (APD) qui fige les options importantes et le coût sur lequel l'architecte s'engage, jusqu'à la lecture essentielle des

études de projet (PRO) et du dossier de consultation des entreprises (DCE). Les observations, les plus exhaustives possibles, sont alors transmises à la maîtrise d'œuvre pour que la réunion de validation apporte à tous les réponses attendues. Ce parcours idéal n'est hélas pas toujours possible ; le temps manque et les interlocuteurs ne sont pas tous disponibles.

## Premier rendez-vous

Après les études et les délais de consultation des entreprises vient le chantier proprement dit ; la présence des bibliothécaires et de la maîtrise d'ouvrage est impérative au premier rendez-vous. Le chef de chantier devient alors l'interlocuteur essentiel, et force est de s'en faire un allié si l'on souhaite négocier quelques changements en cours de chantier. C'est lors de cette ouverture de chantier que le ton est donné, et mieux vaut qu'il soit convivial. Par la suite, notre présence, qui n'est guère utile dans les premières semaines où le gros œuvre et l'installation des entreprises se mettent en place, se révèle essentielle très rapidement.

La lumière, les stores, les prises électriques et informatiques, la localisation précise des locaux de service, la zone d'accueil, les portiques anti-vol, etc., tout cela se règle au fur et à mesure des semaines qui défilent. Je croyais que le choix des échantillons (peintures, sols, menuiseries, luminaires) serait la pierre d'achoppement. Or, dans la grande majorité des cas, le choix se fait en concertation et ne pose pas réellement de problèmes. La couleur rose voulue par Anouck Legendre à la bibliothèque du cinéma François-Truffaut et au Forum des images a donné lieu pendant deux semaines

à une certaine anxiété de la part du maître d'ouvrage, qui fut vite dissipée après les explications et les arrangements proposés par l'architecte. C'est davantage entre le maître d'œuvre et les entreprises que le dialogue se tend à ce moment-là – le maître d'œuvre ne parvient pas toujours à obtenir les matériaux et les teintes souhaités, et plaide pour que l'entreprise prospecte davantage.

Le déroulement des études doit être rapide ; or, la concertation, les diagnostics, les temps de validation et les délais induits par le code des marchés publics sont longs. La pression

qui en résulte est facteur de tensions supplémentaires avec le maître d'œuvre et peut mener comme dans le cas de la médiathèque Marguerite-Yourcenar à des points de crispation dont l'empreinte demeure jusqu'à la fin du chantier, voire bien au-delà\*.

## Préfiguration

Parallèlement aux études s'élabore le travail de préfiguration. Je découvre ainsi, au fur et à mesure que le puzzle architectural se met en place, tout le travail des bibliothécaires : un plan de collections, en adéquation avec le quartier dans lequel s'implante la future bibliothèque, mais aussi de manière cohérente avec le réseau des bibliothèques municipales.

En effet, la particularité parisienne oblige les nouvelles bibliothèques à prendre place à l'intérieur d'un vaste ensemble qui mêle avantages et inconvénients : les commandes, la reliure, le catalogage... centralisés ou directs ? Le DVD arrive en force tandis que le CD ne semble plus de mise. Les sites internet accessibles sur les postes multimédias et les ressources en ligne sont conçus à l'échelle du réseau, tandis que la politique d'accès aux handicapés (déficients visuels et auditifs surtout) n'est pas encore arrêtée. De fait, les nouveaux projets se doivent d'être à la pointe et différents des bibliothèques

\* Sur ce projet, le plus important de la mandature 2001-2008 en matière de lecture publique, les facteurs potentiels de blocage étaient multiples : délai entre la conception initiale et le démarrage réel du projet (programme fonctionnel établi en 1998, chantier démarré en 2003), hostilité de certains riverains au permis de construire, retards du chantier lui-même, difficultés liées à la mise en place de solutions techniques innovantes (RFID) et d'un projet de service ambitieux, incluant l'ouverture le dimanche, etc. Pour le coordonnateur de la maîtrise d'ouvrage que j'étais, chacun de ces facteurs représentait une difficulté supplémentaire à résoudre, avec tous les risques de dérapage du calendrier qu'ils pouvaient induire. Certes, tous les projets de construction d'équipements publics (et pas seulement de bibliothèques) connaissent ces problèmes, avec une gravité variable, et le cas de Marguerite-Yourcenar n'a rien d'exceptionnel. Mais pour le néophyte que j'étais, ils ont représenté un défi de belle taille... et un excellent exercice d'école !

### Le « Programme d'investissements pour Paris »

**Le « Programme d'investissements pour Paris », arrêté par la municipalité en 2003, retient plusieurs projets d'extension ou de création de bibliothèques.**

**Deux nouvelles médiathèques de plus de 3 500 m<sup>2</sup> vont permettre de mieux couvrir le territoire parisien :**

- Médiathèque Marguerite-Yourcenar (15<sup>e</sup>), rue d'Alleray, ouverte depuis le 14 février 2008.
- Médiathèque Marguerite-Duras, rue de Bagnolet (20<sup>e</sup>), dont l'ouverture est prévue pour septembre 2009.

**En 2008, les ouvertures suivantes (création, extension ou restructuration) sont programmées :**

- Bibliothèque Marguerite-Audoux (3<sup>e</sup>) : 1 200 m<sup>2</sup> environ, création, travaux de janvier 2006 à décembre 2007, ouverte au public depuis le 17 janvier 2008.
- Bibliothèque jeunesse Chaptal (9<sup>e</sup>) : 1 000 m<sup>2</sup>, création, travaux de janvier 2006 à octobre 2007, ouverte au public depuis le 17 janvier 2008.
- Bibliothèque Charlotte-Delbo (2<sup>e</sup>) : extension et restructuration (dont accès handicapés) de la bibliothèque Vivienne ouverte en 1981, travaux de mars 2006 à novembre 2007, ouverte depuis le 5 février 2008.
- Bibliothèque Picpus (12<sup>e</sup>) : extension et restructuration de la bibliothèque ouverte en 1975, travaux de juin 2007 à juillet 2008. La bibliothèque passe de 1 600 à 2 300 m<sup>2</sup> environ.
- Bibliothèque Flandre (19<sup>e</sup>) : 800 m<sup>2</sup>, extension et restructuration de la bibliothèque ouverte en 1974.
- Bibliothèque du cinéma François-Truffaut (1<sup>er</sup>) : nouvelle installation et extension des services de la bibliothèque dans le cadre de la « rue du cinéma », au Forum des Halles, travaux de novembre 2005 à août 2008, ouverture au public prévue fin 2008.

**Par la suite, ouvriront également :**

- Bibliothèque jeunesse Réunion (20<sup>e</sup>) : création d'une bibliothèque jeunesse de 950 m<sup>2</sup>, ouverture au public prévue fin 2009.
- Bibliothèque Porte-Montmartre (18<sup>e</sup>) : démolition de la bibliothèque ouverte en 1970 et construction d'un nouvel établissement de 1 000 m<sup>2</sup>, travaux prévus en 2011-2012. Ouverture au public prévue en début 2013.
- Bibliothèque Pajol (18<sup>e</sup>) : création d'une bibliothèque de 1 000 m<sup>2</sup>, dans les anciennes halles Sernam de la rue Pajol, ouverture prévue en 2013.
- Dans le 1<sup>er</sup> arrondissement, outre la bibliothèque du cinéma François-Truffaut, le projet des Halles sous la Canopée comprendra la création d'une bibliothèque d'une surface utile de 1 000 m<sup>2</sup> au moins.

existantes : chaque préfigurateur s'emploie donc à trouver une spécificité (à la bibliothèque Chaptal, le développement d'un pôle « sourds », l'International Visual Theater devant s'installer dans la même rue ; à Marguerite-Yourcenar un pôle « déficients visuels » et des collections dédiées à l'environnement ; à Marguerite-Audoux des fonds sur l'histoire ouvrière et sur l'histoire du judaïsme, etc.). Le Bureau des bibliothèques organise ainsi, sous la conduite du chef de bureau, des comités de pilotage interne, afin que les actions soient harmonisées entre les services et que les décisions soient validées en séance.

Durant les cinq années où j'ai vu avancer les nouveaux projets, j'ai pu constater que la réflexion sur l'ensemble du réseau n'était pas chose aisée à mettre en œuvre ; les urgences imposées par une gestion très délicate des ressources humaines dans les bibliothèques et le fonctionnement quotidien des établissements demeurent extrêmement chronophages, empêchant les services, à moyen humain constant, de remettre à plat la politique documentaire. Ce décalage entre l'émergence de bibliothèques modernisées et la mise en place des réformes à l'échelle du réseau suscite des craintes mais aussi stimule les bibliothécaires et l'administration.

La médiathèque Marguerite-Yourcenar a pourtant bel et bien ouvert ses portes, tout comme trois autres projets (Charlotte-Delbo dans le 2<sup>e</sup> arrondissement, Marguerite-Audoux dans le 3<sup>e</sup> et Chaptal dans le 9<sup>e</sup>). Afin d'aller au plus vite et de tenir un calendrier très contraint, l'installation des mobiliers et des matériels s'est déroulée avant même la réception des bâtiments. Les prestataires se sont vus obligés d'intervenir dans des espaces encore poussiéreux et en travaux ; les déménageurs chargés de livrer les cartons de documents également. Quant aux agents, leur situation en plein cœur de l'hiver n'avait rien d'enviable, pressés de mettre en rayon les ouvrages dans des locaux où le chauffage et l'électricité n'étaient pas encore fonctionnels.

Impératif d'un calendrier contraint, bien entendu, ces conditions exceptionnelles ne peuvent être prises en exemple et je l'espère pourront être

L'intérieur de la bibliothèque Chaptal (9<sup>e</sup> arrondissement). Un espace de lecture a été aménagé dans l'ancien salon d'apparat. © Arnaud Terrier – Mairie de Paris

épargnées aux autres livraisons prévues prochainement (Flandre dans le 19<sup>e</sup> arrondissement, Picpus dans le 12<sup>e</sup>, bibliothèque du cinéma François-Truffaut dans les Halles, Réunion et Marguerite-Duras en 2009). J'avoue avoir été très impressionné par la volonté indéfectible de certains bibliothécaires responsables de préfiguration, menant leur équipe jusqu'au bout malgré les difficultés et trouvant toutes les ressources nécessaires à l'achèvement des installations. Leur carburant était sans doute l'envie d'en finir et d'ouvrir enfin au public après ces années passées loin des usagers et de mettre à l'épreuve de la réalité le résultat d'une réflexion de longue haleine.

Bien sûr, tout n'est pas parfait ; les lieux sont beaux mais un peu froids encore, la RFID installée à Marguerite-Yourcenar et Chaptal n'est pas encore optimale, le nouveau système d'information prévu pour la fin de l'année

2008 empêche l'installation d'automates de prêt, le chauffage est parfois capricieux, la signalétique temporaire tarde à être définitive, les installations téléphoniques ne sont pas entièrement paramétrées... mais le public est content et vient nombreux apprécier ces nouveaux espaces.

À titre personnel, sans appartenir à la corporation des bibliothécaires, j'ai eu la chance de faire connaissance avec un métier riche et motivant, de percevoir les enjeux actuels de la lecture publique à travers les débats qui animent la profession et les réponses qui peuvent être apportées petit à petit. De nouveaux projets arrivent, d'autres vont naître encore, et les bibliothèques semblent avoir de belles perspectives de développement à Paris. Et me voilà enfin inscrit dans les bibliothèques parisiennes. ●

Avril 2008