

I. Fiche d'identité = un bâtiment-îlot



Illustration 1: L'entrepôt Macdonald avant reconversion - Photo Benoît Grimbert - Source PNE dossier presse 2009

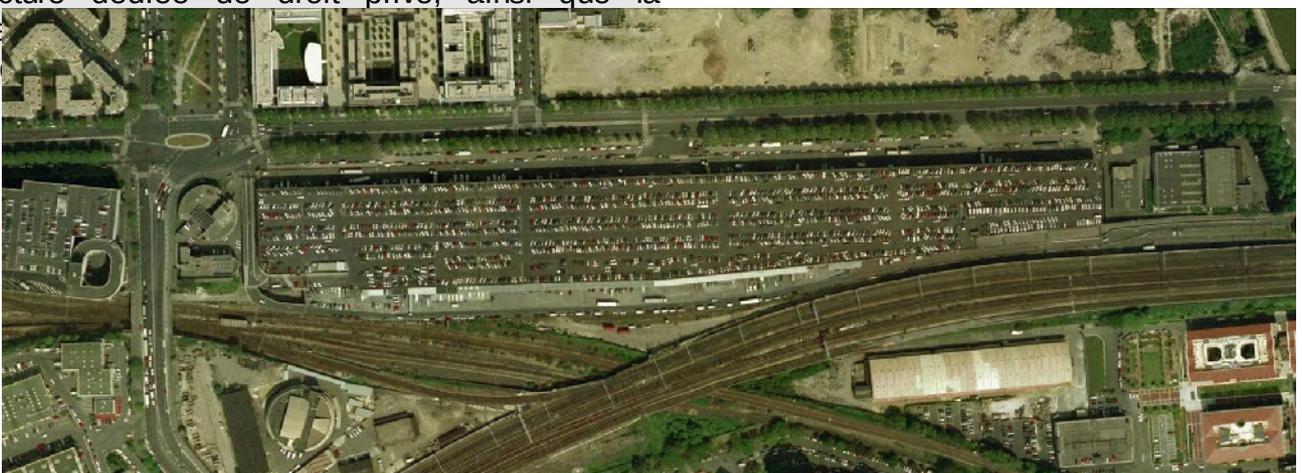
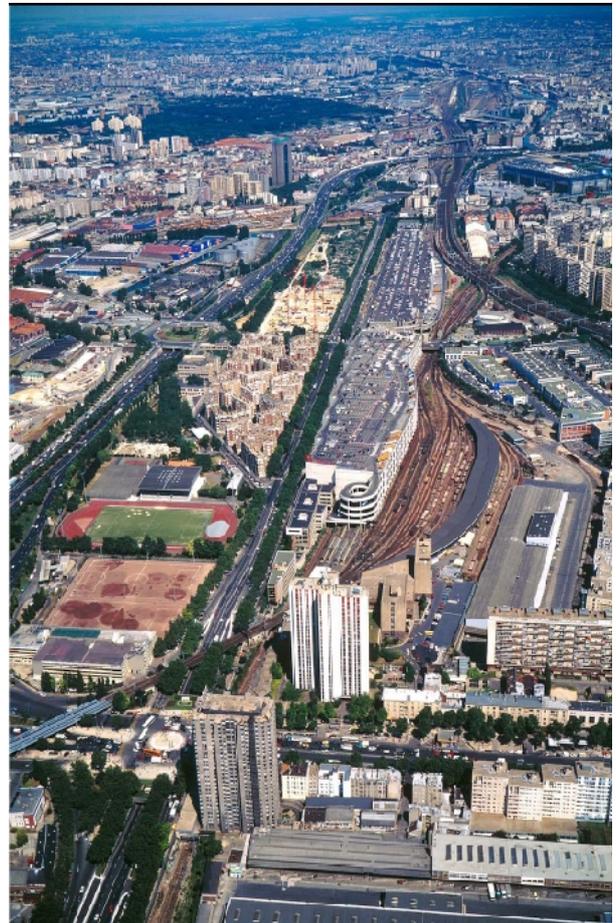
Le projet

Le territoire **Paris Nord Est** est un vaste secteur de 200ha marqué par la présence de réseaux supportant une activité à dominante de fret et de logistique. Les grandes emprises, nœuds ferroviaires, entrepôts, le boulevard périphérique marquent une rupture entre Paris et sa banlieue et isolent les quartiers d'habitats social situés sur le territoire.

En 2002, Paris Nord Est est identifié comme l'un des territoires de Grand Projet de Renovation Urbaine par la Ville de Paris. L'ambition est de transformer ce secteur en **quartier mixte assurant une perméabilité vers la banlieue et vers le centre de Paris, profitant de l'arrivée de deux lignes de tramway et d'une nouvelle gare RER**. Les études proposent un schéma évolutif permettant de traiter progressivement, en fonction des opportunités, neuf secteurs de projet selon un Plan Guide fixant une cohérence d'ensemble. La mutation de certains secteurs a été amorcée dès 2005, avec les projets publics (tramway, requalification des berges, ZAC Claude Bernard).

L'**entrepôt Macdonald** constitue l'un des secteurs clés de ce territoire à transformer. Il s'agit d'un bâtiment aux dimensions spectaculaires – 617m de long et 5,5ha d'emprise - situé à l'intersection des futures lignes de transport. Le défi est lancé de **convertir ce bâtiment hors normes en véritable îlot urbain aux fonctions diversifiées**.

Ce défi appelle une organisation spécifique, associant une dimension stratégique apportée par le public et la réactivité opérationnelle d'une structure dédiée de droit privé, ainsi que la création d'ar



Illustrations 2: (de haut en bas) : Vue aérienne O-E sur le territoire Paris Nord Est ; l'entrepôt Macdonald depuis le boulevard et en vue satellite - Source : Mairie de Paris, réunions publiques de concertation de 2007 et 2009



Illustration 3: Paris Nord Est : 200 ha de secteur de projet, dont l'entrepôt Macdonald de 617m de long sur une emprise de 5,5ha

Le programme en résumé

Reconversion de l'entrepôt Macdonald

1100 logements	71 300 m2 SHON
(50 % sociaux, 25 % locatifs intermédiaires et 25 % en accession à la propriété)	
Bureaux	28 000 m2 SHON
Commerces	32 500 m2 SHON
Activités	16 000 m2 SHON
Équipements	17 000 m2 SHON
École, gymnase, collège, crèche, centre social	
1300 places de stationnement	

Espaces publics

Création d'une esplanade nord et d'une place centrale en élargissant la "faille" prévue pour le passage du tramway

Les procédures

Permis de construire uniquement, regroupés sous un dossier chapeau, et déposés en 7 lots fonctionnels pour l'ensemble des programmes

Le coût

350M€ (chiffre 2013, foncier + travaux + honoraires)

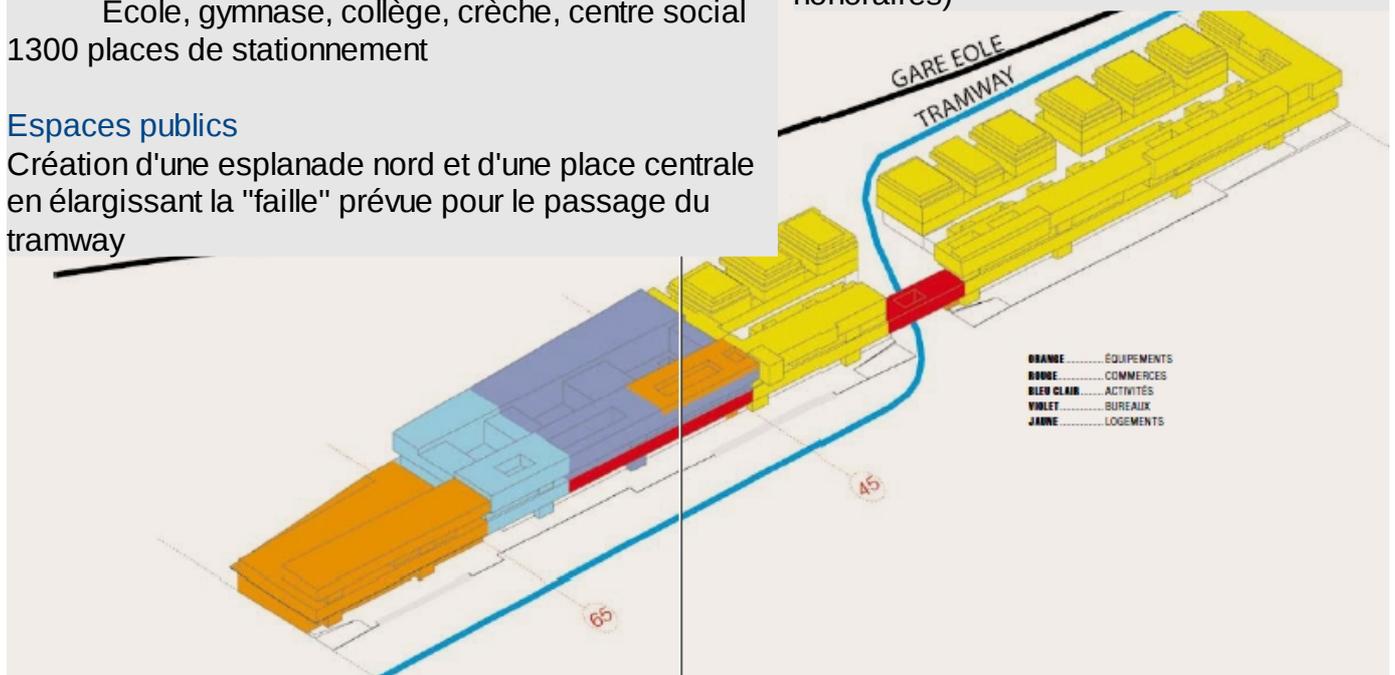


Illustration 4: L'entrepôt Macdonald après reconversion : répartition spatiale du programme - source SAS PNE dossier presse 2009

Les acteurs

Puissance publique – en charge des objectifs urbains à l'échelle Paris Nord Est
Ville de Paris

Structure partenariale – en charge de la reconversion de l'entrepôt Macdonald

SAS PNE : Société par actions simplifiées ParisNordEst, qui rassemble

- La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)

- La SEMAVIP société d'économie mixte d'équipement et d'aménagement de la Ville de Paris

- ICADE aménageur et promoteur immobilier

Futurs gestionnaires

Logements

Bailleurs sociaux (Paris Habitat, RMP, SNI, I3F)

CDC maître d'ouvrage des logements aidés

ICADE promotion logement pour les logements libres

Bureaux

BNP Paribas et ICADE promotion tertiaire SEMAVIP pour l'immeuble pont

Activités

RMP(pépinière entreprises) investisseur, ICADE promoteur

Équipements publics, Espaces publics

Ville de Paris

Commerces

Caisse des dépôts / Altaréa (SCI Macdonald Commerces)

Conception Plan guide Paris Nord Est
Dusapin Leclercq & agence TER

Conception Masterplan reconversion
Macdonald

Agence OMA (Rem Koolhaas, Floris Alkemade)

Architecte coordonnateur

Floris Alkemade et Xaveer de Geyter

Architectes des programmes

Logements familiaux

Floris Alkemade et Xaveer de Geyter, Christian de Portzamparc, Nicolas Michelin, Gigon et Guyer, Raphaëlle Hondelatte et Mathieu Laporte, Brenac-Gonzales, Julien de Smedt, Mia Haag

Résidences étudiantes et foyers de jeunes travailleurs

AUC (Djamel Klouche), Stéphane Maupin

Bureaux

Marc Mimram, François Leclercq

Activités

Odile Decq

Commerces

Floris Alkemade et Xaveer de Geyter

Équipements publics

Kengo Kuma

Espaces extérieurs (publics et privés accessibles au public), gros-oeuvre parking : publics,



Le calendrier

Paris Nord Est – éléments influençant le projet Macdonald

2002 objectifs urbains définis au GPRU Paris Nord Est

2002-2004 études préalables (SEMAVIP, Dusapin Leclercq & agence TER)

2005-2012 création et réalisation ZAC Claude Bernard

2012 livraison tramway T3 : décembre

2015 livraison gare RER E Rosa Parks

2018 livraison Tram'Y

Macdonald

Montage du partenariat

2006 Mise en vente des entrepôts Macdonald (juillet);

Remise d'une offre par les partenaires,
Création de la SAS ParisNordEst

(décembre)

Cession des entrepôts à la SAS

(décembre)

Conception // Montage opérationnel

2007 Consultation architectes coordonnateurs

2008 Conception Masterplan

2009 Choix des 14 maîtres d'œuvre par la SAS

Désignation des opérateurs immobiliers
Mise au point des dossiers de permis de

construire

2010 dépôt de l'ensemble des 7 PC introduits par un dossier chapeau

Premières promesses de vente (logements, bureaux)

2011 Obtention des PC

2011-2012 Actes de vente SAS → filiales ICADE (réalisent les travaux pour le compte des gestionnaires/utilisateurs)

Travaux

2010 démarrage des travaux du socle (démolition, aménagement des voies de livraisons, sous-station)

Restitution de la faille pour le passage du tramway auprès de la ville de Paris

2011 levée de la charpente de l'immeuble-pond

2013 livraison des noyaux

Démarrage des travaux par lots

2015 fin prévisionnelle de l'opération

II. Genèse du projet = les entrepôts Macdonald, composante d'un projet urbain de grande échelle

II.1 L'ambition de requalifier un territoire (2002-2004)

Gommer les limites Paris-banlieue

Paris, l'une des villes les plus denses d'Europe, s'est construite à l'intérieur d'enceintes successives, la plus récente étant constituée par le boulevard périphérique, infrastructure-barrière fréquentée par 1,1 millions de véhicules chaque jour. La municipalité élue en 2001 développe une stratégie d'aménagement visant à réduire la coupure entre Paris et ses communes voisines. Il s'agit également, à l'échelle de la ville, de mener une bataille du logement pour maintenir des familles, étudiants, personnes âgées et jeunes ménages dans la ville centre dans un contexte de pression foncière extrême : sur 102 kilomètres carrés, les surfaces mutables sont rares - estimées à 10 à 12% seulement.

Cette stratégie d'aménagement de la municipalité s'est concrétisée à travers l'élaboration du PLU enclenchée en 2001 pour une approbation en 2006, ainsi qu'à travers le Grand Projet de Renouvellement Urbain de 2002. Ce GPRU identifie des secteurs autrefois perçus comme peu adaptés à l'aménagement urbain et propose leur requalification, notamment sur la couronne parisienne en accompagnement de la mise en place de lignes de transport en commun nouvelles ou prolongées. L'ambition du GPRU, partagée par de nombreux partenaires, est de traiter les limites entre Paris et les communes périphériques afin de réintégrer les quartiers périphériques dans la ville et d'y améliorer la qualité de vie. Près de 200.000 habitants et résidents situés aux abords immédiats des 11 quartiers ciblés par le GPRU sont concernés.

Références : Mairie de Paris - politiques d'aménagement, GPRU, CR débats du Conseil Municipal

Paris Nord Est, secteur majeur de développement

Identifié au GPRU, le territoire de Paris Nord Est constitue actuellement le plus vaste secteur d'aménagement parisien. Recouvrant 200ha, il est situé aux abords du boulevard périphérique et des voies ferrées des gares du Nord et de l'Est, entre la Porte de la Chapelle à la Porte de la Villette. Sur ce secteur fortement marqué par la présence des réseaux se juxtaposent des activités de fret et de logistique, des emprises ferroviaires, des friches, mais également des quartiers d'habitat majoritairement social. Le CUCS 2007-2009 de Paris met en avant le caractère fragmenté et isolé des ensembles d'habitat où « des familles en difficulté pâtissent de leur isolement urbain et d'une desserte insuffisante par les transports en commun. »

Pourtant Paris Nord Est bénéficie d'atouts: sa position stratégique entre Roissy et les gares du Nord et de l'Est, mais aussi entre la Défense et Plaine Saint-Denis qui constitue désormais le 3e pôle tertiaire d'Ile-de-France le placent au cœur des dynamiques de la métropole parisienne.

Les nombreux projets de développement urbain qui accompagnent sur l'arrivée de transports en commun T3, RER E, Tram'Y sur les communes de Saint-Denis, Aubervilliers et Pantin, ainsi que la mutation de Paris Nord Est amorcent une nouvelle donne sur le nord est parisien.

Sur le secteur d'aménagement Paris Nord Est, les priorités fixées par la Ville de Paris sont l'amélioration de la qualité de la vie, le désenclavement et la création de nouveaux pôles économiques. Cette transformation doit se faire progressivement à travers un fort développement urbain, qui allie renforcement conséquent des transports en commun (arrivée du tramway, création d'une gare RER E), requalification profonde des espaces publics et l'aménagement de quartiers mixtes.

Références : Mairie de Paris – GPRU, PLU orientations d'aménagement Paris Nord Est, Communications en réunions de concertation autour du projet Paris Nord Est

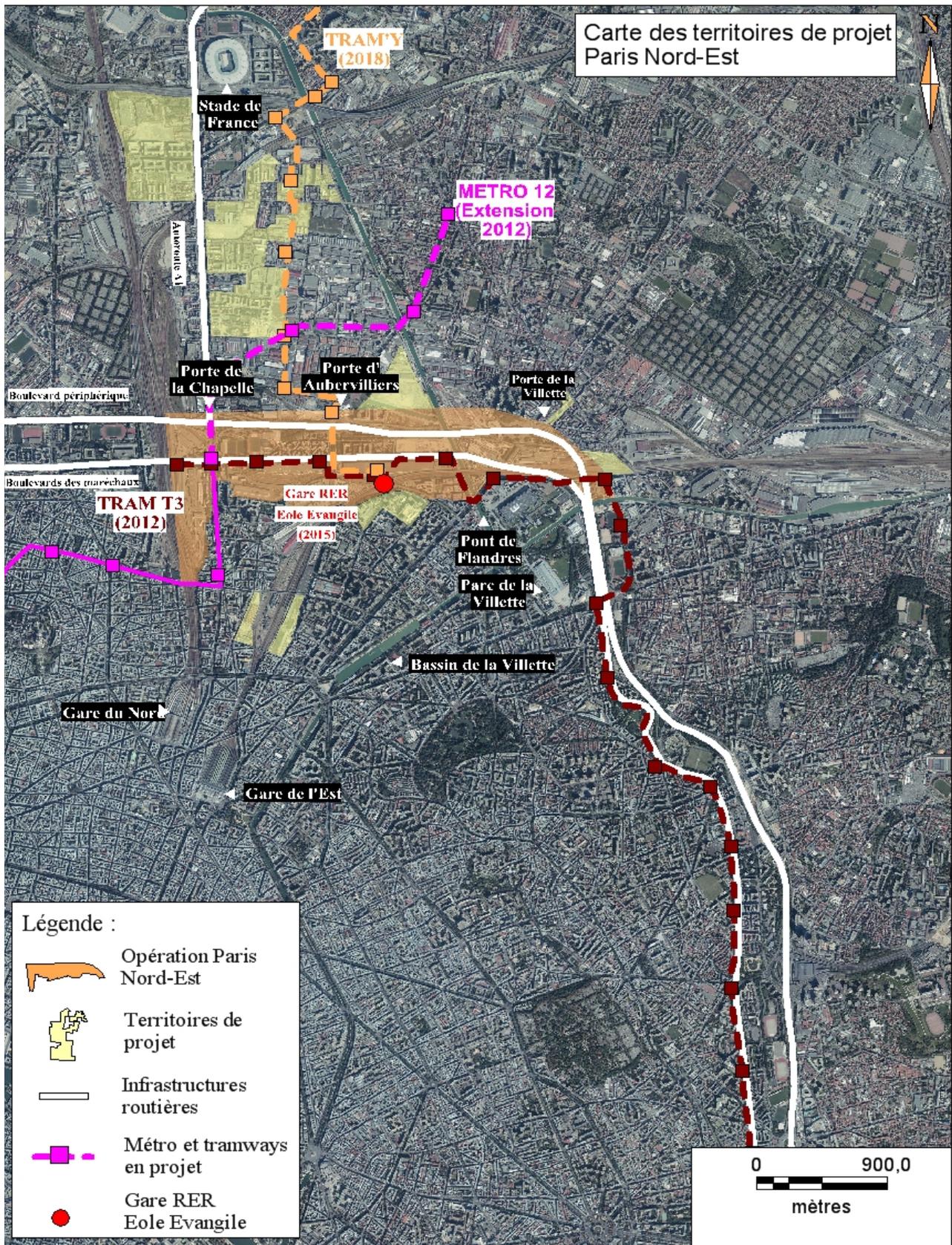


Illustration 5: Paris Nord Est au coeur d'une dynamique d'aménagement – CETE IF

II.2 Un pari : conserver un bâtiment (2004-2006)

Un plan-guide, plusieurs sous-secteurs

La requalification du territoire Paris Nord Est a fait l'objet d'études urbaines qui ont conduit la Ville de Paris à retenir en 2004 le plan guide proposé par l'équipe Dusapin-Leclercq.

Le projet spatial de l'équipe Dusapin-Leclercq, traduit les priorités de la ville de Paris en proposant de développer des quartiers diversifiés dans un site ayant fait l'objet d'une forte revalorisation paysagère. Le projet intègre les réseaux qui prédominent historiquement sur le site et propose de nouvelles perméabilités nord-sud.

Le plan guide permet globalement d'accueillir sur 200 ha le programme suivant : 1,3 millions de m² SHON à construire, dont 600 000 m² de logements avec 50% de sociaux, 110 000 m² d'équipements publics, 330 000 m² de bureaux, 180 000 m² d'activités, et 80 000 m² de commerces.

L'objectif est d'offrir 15 000 habitants supplémentaires et 25 000 emplois nouveaux pour un état initial de 13 000 habitants et 16 000 emplois initialement présents sur Paris Nord Est.

Le plan guide a dès le départ été pensé pour être évolutif et pouvoir s'inscrire dans une réalité opérationnelle qui tienne compte des aléas financiers et fonciers dans la réalisation d'une opération de cette envergure. Ainsi, le plan-guide distingue 9 secteurs opérationnels sur lesquels les réalisations pourront s'enclencher au fil des opportunités. Ainsi le secteur Claude Bernard, dont le foncier- un ancien hôpital – était maîtrisé, pourra rapidement être aménagé via une procédure de ZAC. Chaque secteur suit un calendrier indépendant en fonction de son contexte, la Ville de Paris assurant la cohérence entre l'ensemble des actions menées, sur la base du plan guide élaboré par les architectes-coordonnateurs.

Macdonald, secteur constitué d'un unique bâtiment



Illustration 1 : L'entrepôt Macdonald avant reconversion - Photo Benoît Grimbart - Source PNE dossier presse 2009

Au sein du secteur Paris Nord Est, l'entrepôt Macdonald constitue un bâtiment inhabituel par ses dimensions et ses caractéristiques, qui ont conduit à définir un secteur opérationnel distinct. Mesurant 617 m de long sur une emprise de 5,5ha, ce bâtiment de 1970 construit par société de fret Calberson a été conçu par Marcel Forest comme une véritable plate-forme de transition entre le rail et la route. Au-delà d'activités logistiques, il accueillait jusqu'à sa reconversion une fourrière automobile.

Considéré comme une particularité marquant l'identité du site, ce bâtiment « XXL » est conservé dans plan-guide de Dusapin-Leclercq. Plutôt que sa démolition, il est proposé une reconversion de l'entrepôt Macdonald pour accueillir logements, commerces, bureaux et équipements publics.

Pour la cohérence d'ensemble à l'échelle Paris Nord Est, le bâtiment doit pouvoir être traversé par les piétons et le tramway afin d'assurer les continuités nord-sud.

L'entrepôt Macdonald, bâtiment unique par ses dimensions, constitue par conséquent un secteur opérationnel à lui seul. La Ville de Paris y précise les objectifs programmatiques et urbains à partir du plan guide de l'équipe Dusapin-Leclercq :

- programme mixte d'environ 165 000 m² SHON
- la moitié des surfaces dédiées au logement pour réaliser plus de 1000 logements, dont 50% de logements sociaux
- des équipements publics de proximité (écoles, crèche, gymnase...)

- 1300 places de stationnement,
 - le passage du tramway entre le boulevard Macdonald et la gare Eole
- Il s'agit donc de transformer un bâtiment en morceau de ville.

Références : Mairie de Paris – Communications en réunions de concertation ; Pavillon de l'arsenal - exposition et conférences sur les projets Paris Nord Est et Macdonald ; SAS ParisNordEst – dossier de presse Macdonald

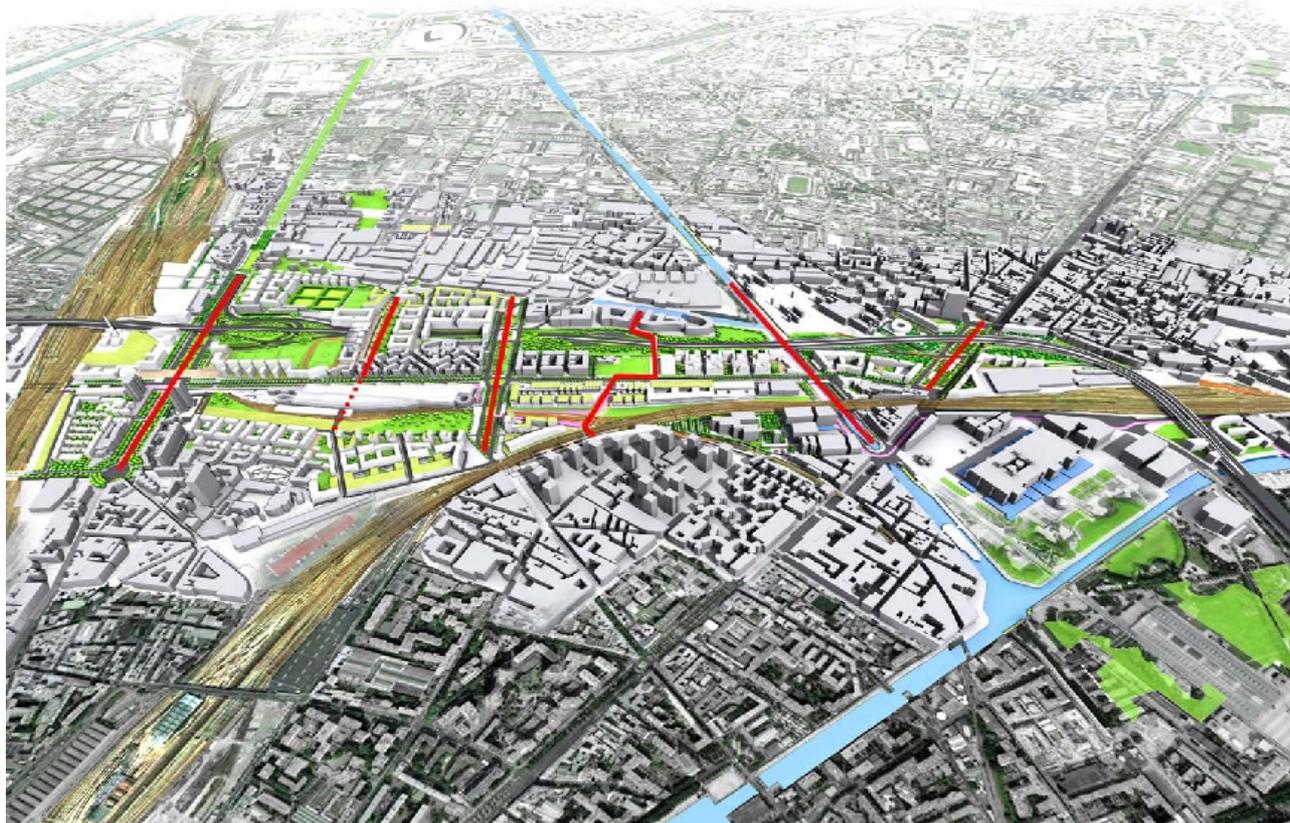


Illustration 7: Plan guide pour le territoire Paris Nord Est, Agence Dusapin-Leclercq - Source Mairie de Paris réunions de concertation

Mise en perspective : Macdonald bâtiment XXL

La longueur et la superficie au sol du bâtiment des entrepôts Macdonald sont équivalentes aux dimensions l'île Saint-Louis à Paris. Ce bâtiment s'envisage bien à l'échelle d'une ville (comparaison proposée par OMA/Rem Koolhaas et Floris Alkemade)

Le programme prévu par la restructuration de l'entrepôt – 165 000 m² SHON – représente 15% de l'ensemble des constructions prévues sur Paris Nord Est et est équivalent à la construction deux tours moyennes de la Défense. (comparaison proposée par la SAS PNE)

II.3 Une convergence d'intérêts à trouver pour préparer la déclinaison opérationnelle (2006)

Un ville en position de stratégie

Sur la base des réflexions et études menées à l'initiative de la Ville de Paris de 2002 à 2004 au sujet de la rénovation du grand secteur urbain de Paris Nord Est, il s'agit à partir de 2004 d'entrer dans une phase de préparation des applications opérationnelles.

Avec le programme urbain défini suite aux études, renforcé par l'aboutissement des études sur la prolongation du tramway, les acteurs publics ont braqué les projecteurs sur le secteur Paris Nord Est. La Ville de Paris décide de ne pas préjuger des procédures opérationnelles sur l'ensemble de Paris Nord Est – elle ne crée pas de ZAC unique – et ouvre la porte aux projets d'aménagement négociés entre partenaires. Le foncier est constitué de grandes emprises appartenant souvent à un seul opérateur, notamment la SNCF ou RFF, ce qui permet d'envisager des interventions prises en charges par des aménageurs privés – la SNEF, filiale d'aménagement de la SNCF par exemple. Ce mode opératoire va dans le sens d'un aménagement maîtrisé par le public malgré une capacité d'investissement moindre. Mais le public fait le premier pas en lançant la ZAC Claude Bernard, en faisant avancer les projets de transports en commun et en orientant le PLU et les programmes de façon à permettre des opérations rentables.

Ainsi, les acteurs de l'aménagement et les acteurs privés présents sur le territoire, envisagent les risques et se préparent à être partie prenante des déclinaisons opérationnelles du GPRU.

Pour la Ville de Paris, il s'agit de lever certains points de blocage qui iraient à l'encontre du projet urbain sur Paris Nord Est, soit par anticipation soit en réagissant lorsqu'ils se présentent.

Macdonald – un foncier non maîtrisé mais verrouillé

L'entrepôt Macdonald appartient initialement à RFF, mais la Ville de Paris dispose de plusieurs leviers qui lui permettent de jouer en faveur d'une reconversion conforme à son programme dès lors que son propriétaire envisagerait la mutation du bâtiment :

- à travers le PLU, adopté en juin 2006, la Ville maintient le bâtiment en zone Urbaine de Grands Services Urbains (UGSU) tout en instituant un périmètre d'attente en application de l'article L123-2§a du Code de l'Urbanisme. Il interdit toute adaptation, réfection ou extension d'une superficie supérieure à 1% de la superficie du terrain, avec un maximum cumulé de 450 m² HOB, pendant une durée de 5 ans après que le PLU soit opposable et tant qu'un projet d'aménagement global n'a pas été approuvé par la commune.
- La Ville dispose de droits immobiliers sur l'entrepôt du fait de son historique ; l'entrepôt a été construit en 1968-69 sur le site d'une ancienne usine à gaz qui était historiquement en partie rattachée à la ville. En découlent des droits immobiliers de la Ville de Paris sur le terrain: lors de la construction de l'entrepôt pour le compte de la Société de fret S.N.T.R. Calberson, la structure du bâtiment avait été surdimensionnée pour pouvoir le surélever de 3 niveaux. C'est la ville qui dispose des droits immobiliers correspondant au toit et aux 3 niveaux possibles (à hauteur de 23M€ environ en 2006).

Toute transformation de l'entrepôt Macdonald doit donc passer par des négociations avec la Ville de Paris, du fait du gel du PLU et de la valeur d'échange des droits immobiliers de la Ville de Paris sur l'entrepôt qui équivaut à posséder une partie du foncier. De plus, la réalisation d'une opération d'aménagement sur Macdonald doit passer par une modification du PLU (intégration à la zone Urbaine Générale et définition des orientations d'aménagement).

De la mise en vente à la construction d'un partenariat (2006)

L'entrepôt Macdonald a été mis en vente en 2006, immédiatement après la création de la SOVAFIM - Société de valorisation foncière et immobilière – comme structure chargée de valoriser les biens immobiliers de Réseau Ferré de France. La mise en vente sous forme d'appel d'offres permet à tout intéressé d'émettre une offre de rachat.

L'enjeu pour la Ville de Paris consiste à cette date maîtriser le devenir des entrepôts Macdonald qui constituent un site clé, entre la future gare RER et un quartier dont l'aménagement est déjà lancé. Il s'agit en conséquence d'éviter le blocage du terrain par une offre allant à l'encontre du projet urbain, et de proposer une offre alternative, en trouvant des accords avec des partenaires.

Les offres de rachat remises à la SOVAFIM, qui privilégient la poursuite des activités logistiques sans nécessiter de requalification du bâtiment, vont à l'encontre du développement urbain souhaité sur Paris Nord Est et pourraient ralentir la mise en oeuvre du GPRU sur l'ensemble du secteur. Afin de maîtriser la mutation du site, la Ville de Paris mandate une de ses SEM - la SEMAVIP déjà présente sur la ZAC voisine Claude Bernard - pour monter une offre qui corresponde à la programmation mixte souhaitée sur Paris Nord Est.

Après un rapide tour de table de partenaires potentiels, la SEMAVIP soumet la proposition d'un montage en partenariat public-privé aux côtés de la Caisse des Dépôts et d'ICADE. Les partenaires – SEMAVIP, CDC, ICADE - trouvent un intérêt à être présents sur le secteur d'aménagement, dans leur position d'aménageur, d'investisseur ou de promoteur. Le rachat direct par ces partenaires allège les procédures, puisque le code des marchés publics n'a pas lieu de s'appliquer.

L'alternative envisagée par les services techniques de la Ville de Paris et par les élus consiste en une préemption suivie d'une procédure d'aménagement classique qui nécessite un investissement financier massif de la part de la Ville ou d'une SEM publique. La décision met en balance considérations financières et maîtrise des objectifs du projet.

C'est la première option qui est retenue et une offre d'achat est déposée auprès de la SOVAFIM par les trois partenaires publics et privés : SEMAVIP, Caisse des Dépôts, ICADE. Au plus haut niveau, la Ville de Paris fait valoir à l'Etat, principalement intéressé par la vente de l'entrepôt, l'enjeu urbain et social convergeant avec les orientations de l'Etat (production de logements). La SOVAFIM retient ainsi l'offre d'aménagement mixte déposée par les partenaires, bien qu'elle soit financièrement inférieure à celle des logisticiens.

L'acte de vente est signé immédiatement après la création d'une structure – la SAS ParisNordEst - dédiée au projet par les partenaires, dès décembre 2006.

Le montage adopté pour la reconversion d'un site particulier – la bâtiment Macdonald - a été mûri et discuté en fonction des enjeux du projet urbain de grande échelle – Paris Nord Est - mené par la Ville de Paris. La Ville de Paris a anticipé les déclinaisons opérationnelles de Paris Nord-Est en recherchant, plutôt que des interventions systématiques en ZAC publiques, des possibilités d'intervention des aménageurs privés comme des acteurs privilégiés de projets négociés. Le rôle de l'intervention publique sur Paris Nord Est reste pourtant prégnant, puisque la Ville de Paris amorce la dynamique en pilotant une première ZAC et en réalisant le Tramway. Les outils réglementaires (orientations du PLU et programmation autorisée) et les droits à bâtir sont des leviers au service d'une approche négociée :

l'achat des entrepôts Macdonald directement par un groupe de partenaires publics et privés a nécessité de faire converger les intérêts de la Ville de Paris et des partenaires, mais aussi de l'Etat. Une offre a été remise à la SOVAFIM en octobre 2006, qui traduit un consensus entre les partenaires – SEMAVIP, CDC, ICADE - et la Ville de Paris quant à

- un programme de reconversion du bâtiment mixte entre logement (dont logement social), activités, commerces et équipements ;
- le respect des objectifs urbains de la Ville de Paris ;
- la viabilité économique du programme, qui permette aux investisseurs la création de valeur ;
- la rapidité d'exécution par un opérateur privé non soumis au code des marchés publics.

III. Vie du projet = Macdonald, un partenariat pour la réalisation d'un bâtiment-ville

Une fois la vente de l'entrepôt actée, l'aventure du partenariat pour la reconversion de l'entrepôt Macdonald démarre pour la SAS Paris Nord Est nouvellement créée. C'est cette structure qui a en charge la mise en œuvre du projet sur Macdonald, avec un gouvernance à trouver entre partenaires et avec la Ville de Paris qui veille aux objectifs à la grande échelle de Paris Nord Est.

III.1 Trois compétences au sein d'une structure



La SAS ParisNordEst : raison d'être et objet juridique

Afin de mener à bien le projet Macdonald, les partenaires [ICADE](#), [Caisse des Dépôts et Consignations](#) et [SEMAVIP](#) ont choisi un montage en société par actions simplifiée : la SAS ParisNordEST est créée en 2006 avec pour objet l'acquisition de l'entrepôt "Macdonald", en vue de la réalisation des programmes fixés par le PLU de la Ville de Paris. Son capital de 7 500 000 € est réparti entre les associés à raison de 50 % pour la Caisse des Dépôts, 30 % pour Icade Foncier Développement et 20 % pour la SEMAVIP.

Les partenaires

La SAS est imaginée comme une société qui rassemble les trois compétences d'aménageur, de financeur, de promoteur afin mener un projet d'aménagement d'un bout à l'autre.

La SEMAVIP, intervenant public sur l'aménagement urbain

La SEMAVIP est une [Société d'économie mixte de la Ville de Paris](#) dont l'objet social est la réalisation d'études et d'opérations d'aménagement. Fondée en 1985 pour conduire des opérations d'aménagement urbain dans le 19e arrondissement, la SEMAVIP a élargi son activité à la maîtrise d'ouvrage d'équipements publics et a absorbé d'autres SEM, augmentant ses effectifs en conséquence. Elle intervient désormais sur des secteurs d'aménagement majeurs de la Ville de Paris.

L'implication de la SEMAVIP sur des secteurs d'aménagement majeurs de la Ville de Paris

- Capital social : 6 807 752 € depuis la recapitalisation en 2006 (auparavant : 508 313 €)
- Principaux actionnaires : Ville de Paris (77,47%), Caisse des Dépôts (20%), Paris Habitat (1,19%), Sagi (1,14%), BNP, CCIP, ASTRIA
- Président : Roger Madec, sénateur, maire du 19e arrondissement de Paris
- Directrice générale : Marie-Anne Belin
- Chiffre d'affaires (2007) : 15,2 M €
- Effectif : une quarantaine de personnes en 2010

[Sources: [Mairie de Paris, 2008](#), [Les SEM de la collectivité parisienne, exercice 2008](#) ; [SAS PNE 2009](#), dossier de presse ParisNordEst ; entretien Joël IDT]

La Caisse des Dépôts et Consignations, investisseur de long terme

La Caisse des Dépôts et Consignations est une institution financière publique dont les principaux domaines d'activité sont l'investissement d'intérêt général et les mandats publics pour le compte de l'Etat et de collectivités, mais aussi l'investissement financier cadre d'activités concurrentielles. Un établissement public Caisse des Dépôts gère l'activité d'investisseur de long terme et la gestion des missions d'intérêt général ; des filiales opérationnelles assurent la performance économique du groupe à travers des activités exercées dans le secteur concurrentiel.

Le groupe Caisse des Dépôts possède un statut juridique qui lui est propre, défini au Code monétaire et financier (Art. L518-2) : « groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales et peut exercer des

activités concurrentielles. La Caisse des dépôts et consignations est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises. Elle est placée, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative. »

Dans le domaine de l'aménagement urbain, les actions du groupe Caisse des Dépôts se situent à plusieurs niveaux :

- financement du logement social par l'intermédiaire des fonds du livret A, LDD..
- financement de la politique de la ville
- développement des territoires aux côtés des collectivités : immobilier, renouvellement urbain, infrastructures, énergies renouvelables
- investissement de long terme, sur les territoires, notamment à travers l'actionnariat des sociétés d'économie mixte locales, d'aménagement, d'exploitation et d'immobilier (SEM) et sociétés locales d'investissement.
- activités concurrentielles des filiales immobilières (groupe SNI, bailleur, ou ICADE, groupe immobilier aux activités de foncière, promotion et de services) ou des infrastructures (CDC Infrastructure en investissement ou EGIS en ingénierie et conseil)

Avec son plan stratégique Elan 2020, la Caisse des Dépôts a fait du logement, de la ville et du développement durable des priorités stratégiques.

[Sources : Code monétaire et financier, page Internet du groupe Caisse des Dépôts consultée en juin 2012, Doctrines d'action de la Caisse des Dépôts de 2008, dossier de presse SAS PNE 2009]

ICADE, promoteur

ICADE, pour « Immobilière CAisse des DEpôts », est une filiale de la Caisse des Dépôts, qui exerce les métiers de foncière, de promotion, et de services associés dans les secteurs des bureaux, parcs tertiaires, centres commerciaux, équipements publics - santé et logement.

Issue d'une structure créée en 1954 – la Société Centrale Immobilière de la Caisse des dépôts et consignations (SCIC) - pour la construction de grands ensembles de logements à vocation sociale, l'activité s'est diversifiée vers la réalisation d'équipements puis vers l'investissement immobilier. Après ouverture des capitaux, la société devient ICADE SA en 2003 puis entre en bourse en 2006, s'orientant vers les activités concurrentielles tandis que le logement social, d'intérêt général, est vendu à SNI- une autre filiale de la CDC. L'activité du pôle foncier d'ICADE se concentre depuis 2007 sur l'immobilier tertiaire. L'activité du pôle promotion porte majoritairement sur le développement de logements neufs, mais également la promotion de tertiaire et d'équipements publics.

A travers ses différents pôles d'activités, Icade se porte acquéreur de fonciers valorisables à moyen ou long terme dans le cadre d'opérations d'aménagements ou de partenariat public-privé. Elle intervient notamment en qualité d'aménageur ensemblier.

ICADE a le statut de Société d'Investissement Immobilier Cotée (SIIC)

- Président-directeur général : Serge Grzybowski président
- Chiffre d'affaires (2007) : 1 492 M€ ; 355,5 M€ d'excédent brut opérationnel
- Effectif : 1 860 salariés

(chiffres extraits du rapport d'activités 2011)

Sources : dossier de presse SAS PNE 2009 ; Rapports d'activités 2011 des trois structures ; Sénat, Compte-rendu des débats parlementaires du 17 février 2009 au sujet d'ICADE

Le projet de reconversion de l'entrepôt Macdonald en programme mixte associant logements, activités économiques, répond ainsi à des intérêts des différents partenaires :

- la production de logements locatifs sociaux ou aidés dans un objectif de développement durable pour la CDC
- la présence garantie dans une opération d'aménagement sur un foncier stratégique pour ICADE
- l'intervention sur une opération d'aménagement majeure de la Ville de Paris pour la SEMAVIP.

La gouvernance imaginée pour la SAS

Entre 2006 et 2012, la gouvernance de la SAS ParisNord Est repose sur un principe de décision à l'unanimité entre les trois partenaires malgré des parts de capital inégales. Les arbitrages sont pris au sein de l'assemblée des associés dont la présidence est tournante (Caisse des Dépôts, représentée par M. Patrick François, directeur régional Ile-de- France). Les décisions sont préparées par un comité des directeurs, qui traite des questions financières, programmatiques, des aspects urbains et techniques de la réalisation.

La SAS n'assure pas de réalisation en propre mais est conçue comme une « coquille vide » qui rassemble les décisionnaires mais s'appuie sur chacun des partenaires pour réaliser le projet ; il ne s'agit pas d'une structure de portage de projet indépendante, uniquement d'un montage juridique permettant de fixer les règles du partenariat. A l'exception de la Caisse des Dépôts, des mandats sont passés via des conventions de prestation. Ainsi, contractuellement la SEMAVIP gère l'aménagement par une convention d'aménagement, ICADE la gestion courante de SAS et assure le relais avec la SOVAFIM pour la libération du bâtiment. La Caisse des Dépôts est en charge du suivi de trésorerie et des outils de financement sans que cela ne soit contractualisé.

Sources : SAS PNE 2009 dossier de presse ; entretien D Givois SEMAVIP

Après 2012, l'organisation de la SAS a été revue pour répondre aux besoins opérationnels : le comité des directeurs est réorganisé par fonctions : travaux, commercialisation, projet urbain, secrétariat général et insertion. Un directeur est délégué à chacune de ces fonctions.

Le partenariat, concrétisé à travers la SAS qui rassemble les compétences d'aménageur, de promoteur et de financeur, vise à assurer de front ces différentes missions plutôt que de les faire intervenir successivement. Ainsi, l'objet du partenariat consiste simultanément:

- à faire projet urbain à partir d'un bâtiment
- à tenir un calendrier opérationnel serré malgré la complexité de la réhabilitation
- à s'inscrire dans une réalité économique.

III.2 Contribuer au projet urbain : interagir avec la ville et gérer l'intégration aux projets alentour

Les interactions avec la Ville de Paris pour fixer et suivre les « incontournables »

Bien que les décisions concernant le projet aient lieu en interne à la SAS, de nombreux échanges ont lieu avec la Ville de Paris qui dispose de plusieurs « droits de regard », à travers notamment :

- **le PLU et les droits à construire gérés par la Ville de Paris**

D'une part, la Ville de Paris maîtrise l'urbanisation du secteur Macdonald à travers le PLU, qui gèle la constructibilité de l'entrepôt lors de son rachat par la SAS PNE. D'autre part, elle dispose (cf II.3) de droits immobiliers qui peuvent s'apparenter à du foncier. En conséquence, la modification du PLU pour passer de périmètre d'attente à terrain constructible fait suite à une protocole d'accord avec la SAS PNE, démontrant une forte articulation entre planification et aménagement opérationnel. Après modification, le PLU fixe la constructibilité à travers un COS de 3 sur 5,5ha.

- **Le protocole d'accord Ville de Paris -SAS PNE (2007)**

Les droits immobiliers de la Ville de Paris sur l'entrepôt (voir partie II.3) et les objectifs généraux du projet conduisent à la rédaction d'un protocole d'accord entre la Ville de Paris et la SAS ParisNordEst. Le protocole d'accord, signé en septembre 2007, porte essentiellement sur les échanges fonciers qui permettent à la SAS de disposer entièrement du bâtiment et des accès, tout en livrant à la Ville de Paris les emprises publiques nécessaires au projet d'ensemble (passage du Tramway) ainsi qu'à la réalisation d'équipements publics (sous forme de terrain ou de murs nus).

Le protocole d'accord prévoit ces échanges pose différentes conditions :

- le programme à réaliser par la SAS
- la modification du PLU pour réaliser ce programme (intervenue très rapidement après la signature du protocole)
- un calendrier prévisionnel qui inclut des obligations de libération des lieux pour la Ville de Paris et la réalisation rapide de certains travaux par la SAS PNE.
- Des instances de dialogue formalisées entre la ville et la SAS

Par ailleurs, en tant qu'actionnaire principal de la SEMAVIP, la Ville de Paris est indirectement impliquée dans la SAS. En conséquence, tant au titre de décideur de la SEMAVIP qu'au titre du suivi des éléments du protocole d'accord, la Ville de Paris a mis en place des échanges réguliers avec la SAS ParisNordEst. A travers le comité de suivi et de coordination, les équipes se réunissent tous les mois avec les partenaires de la SAS pour analyser les points sensibles (selon le stade du projet, avancement des procédures et permis de construire, maintien du calendrier et des équilibres financiers). Les réunions sont pilotées par le Cabinet du maire de Paris ; aux côtés des conseillers, plusieurs services de la Ville de Paris y participent : Direction de l'urbanisme, Direction de la Voirie et des Déplacements, Direction des Finances, Direction du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur...

Les études amont ont permis de fixer les « incontournables » pour l'opération Macdonald en lien avec le projet de grande échelle. Dans le montage opérationnel, le protocole d'accord entre la Ville de Paris et la SAS ParisNordEst se fait écho de ces incontournables, à savoir la mixité fonctionnelle, la « faille » à ménager dans le bâtiment pour faire passer le Tramway, la diversité architecturale...

Pourtant, c'est bien la SAS qui est en charge de la conduite du projet Macdonald, du point de vue de la conception urbaine puis architecturale que de la mise en œuvre opérationnelle.

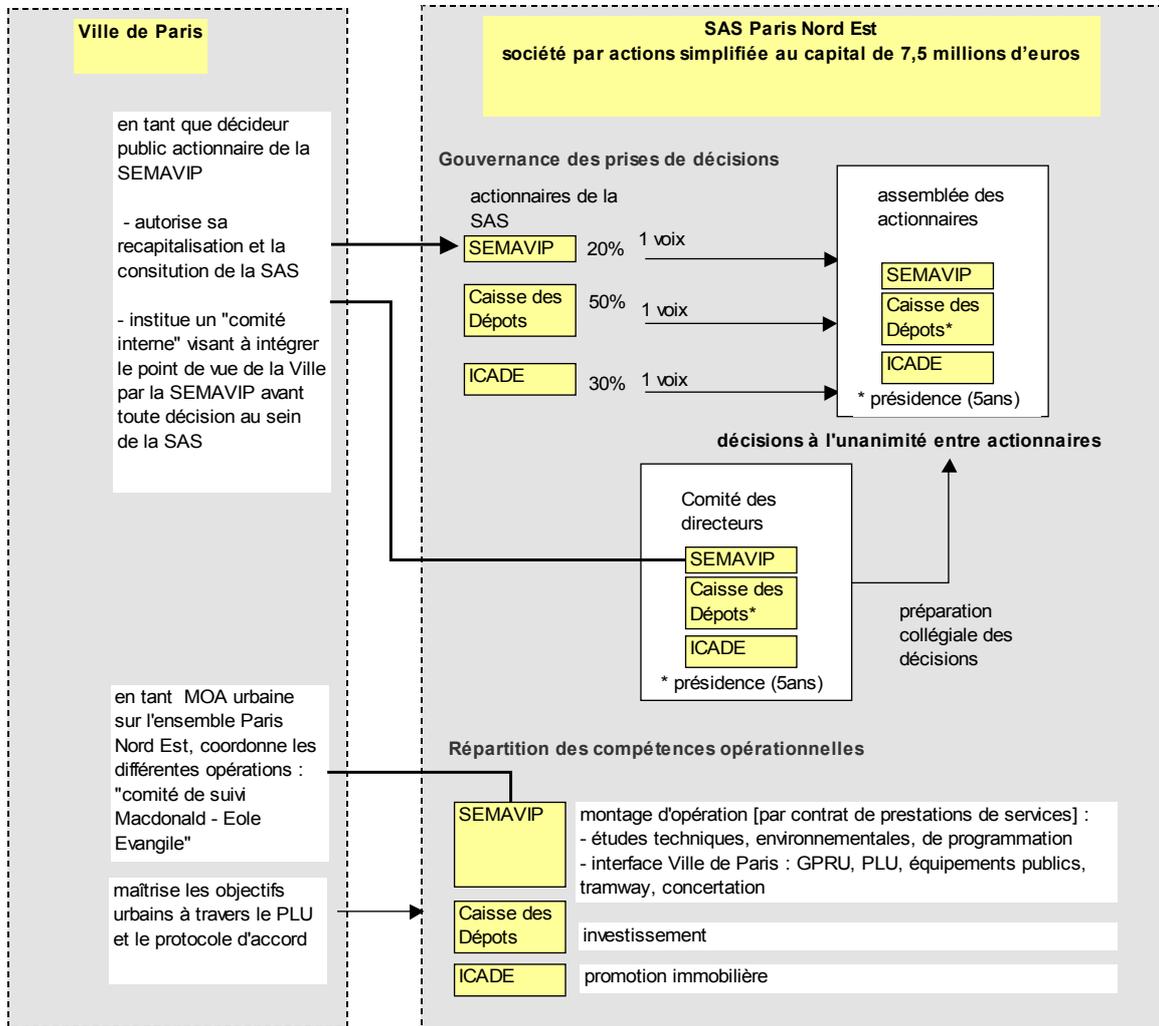


Illustration 9: Schéma synthétique des acteurs - SAS PNE et Ville de Paris

Conception urbaine : faire du seul bâtiment Macdonald un îlot

Sur la base des points de consensus programmatiques validés par la Ville de Paris et de ses propres exigences, la SAS ParisNordEst procède à une consultation pour désigner un architecte coordonnateur en 2007. La SAS PNE n'est pas soumise au code des marchés publics. Il s'agit d'une consultation d'urbanisme restreinte avec pour critères de sélection la réponse des équipes aux questions posées par le projet, les moyens et références de l'équipe. L'agence OMA (Rem Koolhaas et Floris Alkemade) est retenue pour sa proposition de démarche plus que de projet.

Le Masterplan élaboré par Rem Koolhaas et Floris Alkemade propose de restructurer le bâtiment pour constituer un îlot perméable, laissant notamment passer le tramway, tout en conservant le patrimoine industriel existant. L'équipe de l'agence OMA a travaillé sur les possibilités de volumes à extruder ou à ajouter au bâtiment : sur la base d'une architecture existante, le Masterplan propose d'entailler, de découper et d'ajouter des volumes au bâtiment pour disposer de plots qui partagent un socle commun. A l'intérieur du bâtiment extrudé, des jardins ou patios collectifs sont créés mais ne seront pas accessibles. Côté boulevard, avec la création d'un « immeuble pont » par-dessus la faille du tramway, le bâtiment conserve sa longueur initiale. La connexion entre les commerces de rez-de-chaussée et la voie publique côté Nord est proposée à travers une esplanade surélevée.



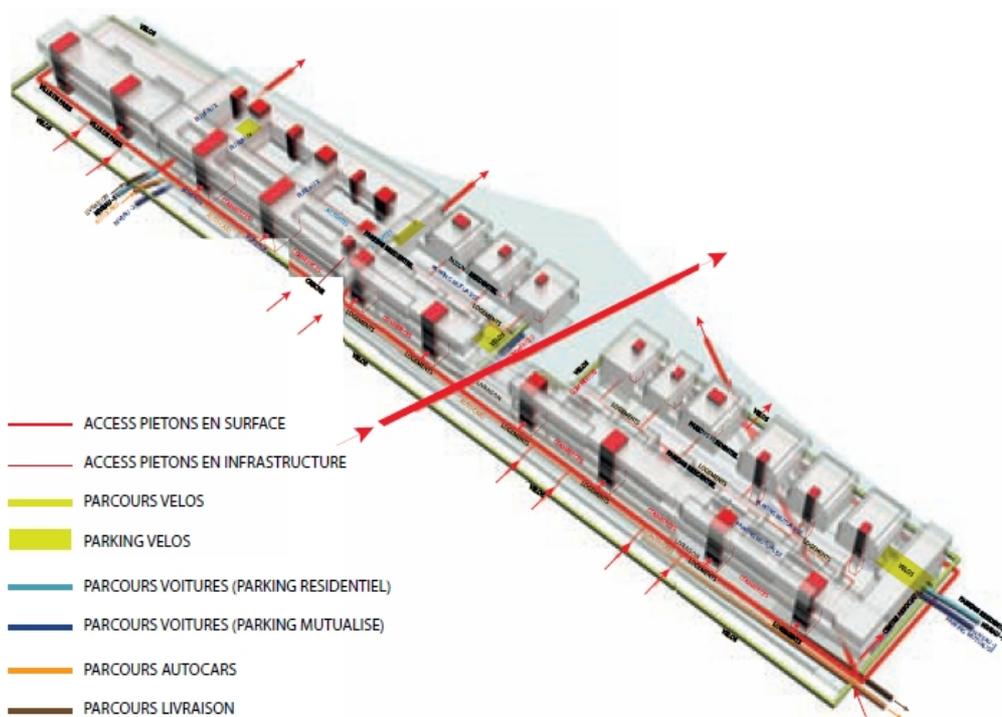
Illustration 10: Conception urbaine de l'équipe MOA : place et faille du tramway, bâtiment côté boulevard, patios intérieurs

Des lignes directrices pour 14 équipes d'architectes

Du fait de la taille gigantesque du bâtiment à reconvertir en morceau de ville, une diversité architecturale est recherchée par la présence de plusieurs équipes. Ainsi l'ensemble du bâtiment est découpé en 14 lots qui correspondent à des programmes distincts. Ces lots devant faire l'objet d'une conception par des équipes d'architectes différentes, l'équipe déjà impliquée sur le Masterplan (Floris Alkemade, Xaveer de Geyter¹) se voit confier une mission de coordination et définit des constantes : un cadre horizontal issu de l'entrepôt initial, agrémenté de volumes qui sortent du cadre, doublant parfois sa hauteur ; une alternance entre surfaces minérales et surface cristallines pour une continuité horizontale entre les programmes.

Le choix des équipes de maîtrise d'œuvre s'est fait au sein de la SAS, en associant la Ville de Paris (direction de l'urbanisme, Pavillon de l'Arsenal). La SAS ne connaît pas encore l'ensemble des utilisateurs finaux ou des investisseurs au moment de choisir les architectes, c'est donc la SAS, à travers ICADE, qui passe commande pour les lots « privés » à 13 équipes d'architectes proposées par les partenaires. La Ville de Paris, de son côté, procède à une consultation pour le lot d'équipements publics dont elle assure la maîtrise d'ouvrage.

¹ Au sein d'une structure dédiée (FAA/XDGA) suite à des changements au sein de l'Agence OMA



Références : Conférence Pavillon de l'Arsenal ; dossier de presse PNE 2009, entretiens SEMAVIP et agence d'architecture FAA-XDGA

Des échanges permanents lors de workshops

Sur la base des lignes directrices élaborées par l'agence OMA sous forme de « lignes rouges à respecter pour tous, lignes vertes pour apporter créativité de chacun », les équipes ont travaillé à des programmes architecturaux variés, avec des mises en commun sous forme de Workshops qui rassemblaient les concepteurs, mais aussi les opérateurs immobiliers déjà retenus pour certains programmes (logements notamment). Les Workshops ont permis des ajustements réciproques entre projets des 14 équipes d'architecture et Masterplan.

La plupart des architectes ont souligné les évolutions de programmation intervenues en cours de travail lors des échanges avec les opérateurs immobiliers, tendant à réduire les volumes des logements et à s'inscrire dans une logique de marché par rapport à une conception initiale plus libre.

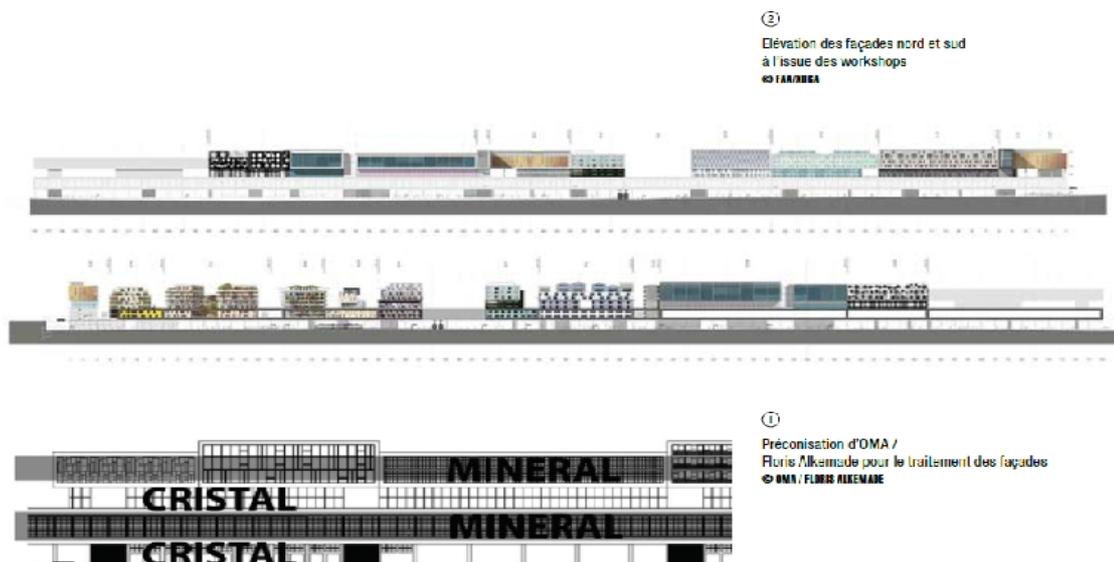


Illustration 11: Lignes directrices quant aux matériaux et traduction en Workshops

Les interfaces : espace publics et espaces collectifs

Concernant les espaces publics, La SAS n'est propriétaire que de l'entrepôt et d'une bande de 18m en son long côté nord. Par conséquent l'ensemble des espaces extérieurs sont réalisés par la Ville de Paris, qu'il s'agisse du tramway, de la place menant à la gare ou d'un espace vert à aménager à proximité des équipements publics. La SAS est donc amenée à échanger avec la Ville de Paris concernant ces espaces et les transitions avec l'entrepôt reconverti. A titre d'exemple, les potences pour l'électrification du tramway ont été suspendues au bâtiment-pont construit au-dessus de la faille.

Par ailleurs, une partie de l'aménagement (voirie d'accès aux parkings, livraison des commerces) est réalisée en sous-sol sous l'esplanade. De longues discussions concernant le statut de l'esplanade ont conduit à envisager aujourd'hui que l'esplanade soit gérée en tant que domaine public par la Ville de Paris. Cela nécessite de réaliser des aménagements compatibles avec le cahier des charges de la Ville de Paris pour une gestion future par les services de la voirie. Ces aménagements seront réalisés par la SAS sur la base de propositions de l'architecte coordinateur de la SAS et le transfert à la Ville de Paris ne sera effectif qu'à la fin du chantier.

En revanche, et contrairement à ce que prévoyait le Masterplan, aucun espace intérieur au bâtiment de l'entrepôt ne sera public après reconversion. Les circulations et cours intérieures n'ont pas de statut public, et ces espaces collectifs ont été réduites au minimum en anticipation des difficultés de gestion qu'une telle organisation peut engendrer. Une association foncière urbaine a été créée en 2012 pour la gestion future des espaces communs.

La coordination avec les chantiers alentours

Au-delà du bâtiment Macdonald lui-même, certains chantiers du secteur ParisNordEst sont concourants et font l'objet de coordination sous l'impulsion de la Ville de Paris ou de la SEMAVIP : gare Rosa Parks, boulevard et Tramway, Immeubles de bureaux aux abords de la gare... Ainsi, la SAS a été soumise à de fortes pressions liées aux délais de remise de la faille pour le passage du Tramway ; le partenariat et le pilotage par la SAS PNE, de droit privé, a abouti à une réalisation des premiers travaux dans des délais très serrés. Au-delà des espaces extérieurs, la Ville de Paris a également joué un rôle de facilitateur pour permettre à la mise en place base de vie et du gardiennage du chantier – ce chantier ayant rassemblé jusqu'à 1000 personnes à l'été 2013 - en réalisant la synthèse des besoins des uns et des autres et en libérant les espaces.

III.3 Mener à bien une réhabilitation complexe : tenir compte des réalités opérationnelles et financières

La SAS ne procède pas par étapes successives mais lance concomitamment la conception et le montage opérationnel . Par ailleurs le statut de la SAS permet une plus grande rapidité de réalisation (pas d'assujettissement au code des marchés publics).

Cette flexibilité et cette rapidité de montage est dans l'intérêt des partenaires de la SAS d'un point de vue financier, mais aussi celui de la Ville de Paris afin de coïncider avec le calendrier de livraison du tramway T3. Cette rapidité est appréciée par les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage par la dynamique qu'elle crée.

Gagner du temps à l'amont : la conception avant le financement

Une opération d'aménagement basée sur la reconversion d'un unique bâtiment doit se faire d'un seul tenant. Tout phasage étant exclu, la SAS amorce la réflexion sur l'ensemble du bâtiments au plus tôt, alors même que certains financeurs ou usagers futurs ne sont pas identifiés.

Certains financeurs (bailleurs, développeur de commerces) apparaissent plus tard dans l'opération et doivent ainsi composer avec une projet déjà avancé ou avec des équipes d'architectes qu'ils n'ont pas eux-même sélectionnées (voir schéma ci-contre).

Pour autant, la capacité de la SAS à financer les études architecturales sur l'ensemble de l'entrepôt présente l'intérêt de la rapidité de conception et d'une coordination plus simple entre 14 équipes de conception qui travaillent pour un unique maître d'ouvrage.

Alléger les procédures : dossier chapeau et lots fonctionnels

Une fois le travail en workshops avancé, la réalisation des programmes élaborés par quatorze équipes d'architectes différents pose question, puisque les plans sont imbriqués et susceptibles de s'influencer mutuellement. Afin de garantir une cohérence d'ensemble qui puisse se retrouver dans les permis de construire, un principe de lots fonctionnels et de dossier chapeau a été mis en place suite aux dialogues amont entre les partenaires de la SAS et les services de la Ville de Paris.

La SAS ParisNordEst, en tant que propriétaire d'un bâtiment unique, dépose

- plusieurs permis de construire correspondant à des lots fonctionnels définis sur la base du Masterplan. Il s'agit de permis distincts pour les infrastructures/parking/crèche ; les logements ; les commerces ; les activités bureaux ; l'immeuble-pont. Chaque PC de lot regroupe des programmes fonctionnels homogènes aux maîtres d'ouvrage et maître d'œuvre distincts.
- un dossier chapeau commun à l'ensemble des PC; si des éléments de ce dossier chapeau font l'objet de modification, tous les lots doivent être redéposés par PC modificatif.

Conduire une réhabilitation cohérente

La mise en œuvre opérationnelle du projet pose de nombreux défis dans la conception et dans la réalisation, la principale complexité étant introduite par le partage des responsabilités lorsque les programmes sont concentrés dans une unique mégastructure. Pour cette raison, la SAS ParisNordEst cherché au maximum à éviter de complexifier l'opération. Ainsi, plutôt que de céder les droits à construire assortis d'un programme dès la finalisation du Masterplan (tel qu'envisagé lors de l'achat de l'entrepôt), la SAS a été amenée à réaliser des travaux supplémentaires pour préparer un « socle » et accueillir les programmes comme des constructions neuves. Si ce choix amène la SAS à assurer un portage foncier plus coûteux et exigeant, il permet d'éviter de multiplier le nombre d'intervenants sur la structure existante, évitant ainsi les problèmes susceptibles de surgir à l'interface entre deux programmes.

Ainsi, en comparaison avec le travail d'aménageur, la SAS offre aux constructeurs non pas des terrains, mais une plate-forme sur laquelle venir assurer la construction de « plots » neufs. La SAS constitue ainsi quasiment l'unique intervenant (avec la maîtrise d'œuvre et les entreprises qu'elle emploie) en matière de réhabilitation pour l'entrepôt Macdonald.

« la SAS vend ici des éléments existants et une capacité de surélever. [...] Nous préparons ces éléments pour rétrocéder ensuite des droits à construire », (Marie-Anne BELIN, SEMAVIP, citée par Jean-Philippe Hugron , Samedi, 01 Janvier 2011 sur creargos: Entrepôt Macdonald, d'un bâtiment industriel à un vrai morceau de ville).

		2006-2007	2008-2009	Juillet 2010	2010... 2013
		acquisition entrepôt, échanges fonciers Ville de Paris	conception <u>masterplan</u> (FAA/X DGA) et <u>workshops</u> lots (14 équipes)	création de sociétés de maîtrise d'ouvrage par macro-lot; ICADE « super-promoteur » maître d'ouvrage unique	Arrivée échelonnée des investisseurs et signature des promesses de vente
Entrepôt Macdonald 1 bâtiment 1 propriétaire (SAS PNE)	SAS PNE	Macro lot commerces	32500m2 commerces 1 lot	SCI Macdonald commerces ICADE 99% en 2010	Altarea / CDC 2013 investissement SCI (50% CDC, 50% Altarea)
		Macro lot logements locatifs	35 700m2 logements sociaux 8 lots - 635 logements 18 200m2 logements aidés 4 lots – 212 <u>lots</u>	SCI Macdonald logements locatifs	Paris Habitat RIVP VEFA SNI Efidis I3F CPI CDC
		Macro lot logements accession	17 400m2 <u>lots</u> en accession 3 lots – 278 <u>lots</u>	SNC Macdonald Promotion ICADE 99%	ICADE 2010 investissement SCI
		Macro lot Bureaux - activités	28 000 m2 bureaux 16 000 m2 activités – pépinière entreprise	SCCV Macdonald Bureaux ICADE 50% BNP 50% Activités RIVP promesse VEFA janv 2011	BNP Paribas et ICADE 2010 investissement SCCV RIVP 2011 VEFA
		Macro lot <u>infras</u> parkings	Fondations, confortation, aménagement, infra existante Parking 1300 places	SAS PNE	<i>Pas d'investisseur dédié</i> <i>Macro-lot « socle » préalable à l'ensemble des lots</i>
		Immeuble-pont	Démolition faille (restituée Ville de Paris) 1300 m2 bureaux	SAS PNE	SEMAVIP 2011 VEFA
Ville de Paris	<u>Equipements publics</u>	SAS PNE Murs nus Crèche Murs nus Logement de fonction Ville de Paris 5 000 m2 école 12 classes 3 000 m2 gymnase 8 000 m2 collège 24 divisions 700 m2 lieu d'appel de la propreté	2011 VEFA Ville de Paris		

Illustration 12: Maitrise d'ouvrage et financeurs sur Macdonald : ICADE promoteur majoritaire dans un jeu d'acteurs complexe

Références : Conférence Pavillon de l'Arsenal ; dossier de presse PNE 2009 ; IAU IDF 2008; entretiens 2012 avec Nathalie Tessier (CDC), Dominique Givois (SEMAVIP), Pascal Bras (Ville de Pars/DU), bilans d'activités ICADE, CEC et SEMAVIP des années 2010 à 2013

Gérer les responsabilités : simplifier la maîtrise d'ouvrage d'un chantier en mégastructure

Par ailleurs, une fois le socle préparé, la maîtrise d'ouvrage unique pour les différents lots – assimilables à de la construction neuve - est apparue incontournable avec l'avancée du projet. En présence de juxtapositions horizontales et verticales qui créent des interfaces entre programmes, l'enjeu était d'éviter de multiplier le nombre d'intervenants et de minimiser les contentieux susceptibles de ralentir le projet. ICADE, qui devait intervenir comme promoteur privilégié sur certains lots (logements sociaux financés par la CDC, logements en accession), a ainsi assuré la promotion de la quasi totalité des lots, qui ont ensuite été revendus en VEFA. La Ville de Paris achète ainsi les murs d'une crèche à l'état brut en VEFA. Sur les bureaux, ICADE assure une co-promotion avec BNP Paribas.

Malgré cette maîtrise d'ouvrage simplifiée, le projet reste d'une grande complexité puisque plus d'une centaine d'acteurs (représentants de la SAS, architectes, entreprises, bureaux de contrôle etc.) Les interfaces ont posé des difficultés à différents niveaux : frilosité des opérateurs, des financeurs et des assureurs à s'engager, répartition des responsabilités, gestion du calendrier du chantier, surcoûts qui en découlent. Car au-delà de la conduite d'un chantier hors norme, il s'agit de futurs usagers qui cohabiteront...

Anticiper la gestion future

En plus d'exigences élevées imposées par la SAS PNE lors de la construction (qualité architecturale, thermique et environnementale issues du masterplan, des lignes directrices et de la charte de développement durable), les différents opérateurs futurs usagers de l'îlot Macdonald prennent en compte les problématiques liées à la gestion future. Du fait des juxtapositions de programme, par sécurité juridique ou par facilité de gestion, certaines pistes ambitieuses ne peuvent pas toujours aboutir. Cette réalité de la gestion future conduit notamment à

- limiter le nombre de mutualisations susceptibles de poser des difficultés dans la répartition des charges, dans l'entretien : parkings mutualisés, dispositif de gestion de l'énergie unique sont abandonnés
- éviter des copropriétés trop complexes et limiter l'accès aux jardins
- créer en 2012 une association syndicale libre pour gérer les espaces communs ou intéressant plusieurs volumes.

Le périmètre de l'ASL est particulièrement important du fait de la grande imbrication des différents programmes. Il comprend notamment, en gestion, entretien: les fondations, les éléments de structure porteuses, les canalisations, les réseaux et locaux techniques communs à plusieurs volumes, la voie pompiers, les passages, les systèmes d'assainissement et de récupération des eaux pluviales, les voies en sous-sol, les jardins, les communs des parkings etc...

Réduire les lourdeurs dans le pilotage

Malgré une réalisation dans des délais brefs, la maîtrise d'ouvrage du projet Macdonald envisage des simplifications dans le pilotage et le mode de gouvernance de la SAS PNE. En effet, la nécessité d'une unanimité des trois partenaires, pertinente dans les décisions en phase de programmation et de conception du projet se révèle lourde à gérer dans le quotidien de l'opération en phase chantier. Des formes plus souple de délégation des responsabilités sont envisagées pour simplifier le pilotage.

Trouver un équilibre financier

Le bilan financier de global de l'opération Macdonald ne se résume pas uniquement aux résultats de la SAS ParisNordEst puisque chacun des partenaires assure des missions à son propre compte. Les doubles-casquettes sont multiples : ICADE rachète des lots pour en assurer la promotion, la SEMAVIP fait partie des futurs usagers, la CDC finance certains programmes... En conséquence la SAS ParisNordEst fait l'objet d'ajustements entre la logique financière de la structure et les logiques propres de chaque partenaire.

Globalalement, le bilan de l'opération pour la SAS est plus lourd qu'il n'avait été envisagé, d'où une recapitalisation de la SEMAVIP votée en septembre 2012 par le Conseil Municipal de la Ville de Paris, suivie du retrait d'ICADE de la SAS PNE en 2013 pour se « concentrer sur son activité de développement immobilier ».

La SAS PNE signale à l'été 2013 un coût actualisé de 350 M€ de foncier, travaux et honoraire sur l'opération Macdonald.

Globalement, les investisseurs publics ou représentant l'intérêt général sont nombreux dans le projet Macdonald. Bien que la structure de pilotage du projet relève du droit privé, elle comporte indirectement des capitaux publics. L'aboutissement d'une opération hors-norme que constitue la reconversion de l'entrepôt Macdonald en îlot urbain s'est appuyée sur les capacités financières et opérationnelles du privé tout en respectant une stratégie et des ambitions fixées par la puissance publique. Cette convergence d'intérêts justifie, tant pour le conseil municipal de la Ville de Paris que pour la Caisse des dépôts de consentir un effort financier supplémentaire compte-tenu des aléas du projet.

Références : Conférence Pavillon de l'Arsenal ; dossier de presse PNE 2009 ; IAU IDF 2008; entretiens 2012 avec Nathalie Tessier (CDC), Dominique Givois (SEMAVIP), Pascal Bras (Ville de Paris/DU), bilans d'activités ICADE, CEC et SEMAVIP des années 2010 à 2013 ; délibérations du conseil municipal de la Ville de Paris 2012-DF87 et 2013-DF35; actualisation des coûts : courriel CDC du 24 juin 2013

IV. Bilan : Macdonald, un partenariat pour faire aboutir la création d'un bâtiment-îlot

De par ses dimensions gigantesques et atypiques, de par son implantation sur un territoire parisien en mutation, le bâtiment des entrepôts Macdonald constitue un cas particulier. A l'échelle du projet Paris Nord Est à laquelle il représente sous-secteur d'aménagement, le bâtiment constitue un îlot. Le montage imaginé pour faire aboutir un projet d'une rare complexité dans un calendrier serré s'éloigne d'un aménagement classique en ZAC publique, mettant à profit la réactivité opérationnelle, financière des acteurs privés tout en répondant à un intérêt public.

L'opération Macdonald est portée par un acteur de statut privé (SAS Paris Nord Est, société de droit privé rassemblant Caisse des Dépôts, SEMAVIP et ICADE). L'opération Macdonald ne fait pas l'objet de contrat dont les termes seraient fixés par la collectivité (pas de concession d'aménagement). En revanche, le projet fait l'objet de négociations entre la puissance publique et la maîtrise d'ouvrage privée, traduites dans un protocole d'accord qui garantit la réalisation d'un programme conforme aux attentes de la Ville ; les capacités techniques et juridiques de la puissance publique sont fortement mobilisées pour inscrire la transformation du bâtiment îlot dans une cohérence d'ensemble sur le territoire.

Le montage conduit à une mise en œuvre entièrement sous la conduite de la société dédiée, depuis la conception jusqu'à la promotion immobilière. Aucune division foncière n'intervient, l'opération entière est réalisée sous forme de « super-bâtiment » géré uniquement par permis de construire (avec un permis chapeau introductif).

Chacun des programmes ou bâtiments de cet îlot mixte (logements, commerces, bureaux, activités, équipements) – conçus par un quinzaine d'équipes d'architecture – est ensuite vendu à ses « maîtres d'ouvrages » qui ne sont in fine plus que des financeurs qui procèdent à des acquisitions en VEFA.

Cette forme est possible par la présence d'un super-promoteur (ICADE) qui assure la réalisation de quasiment tous les programmes.

Le rôle d'aménageur disparaît sensiblement dans cette opération, alors que le partenariat entre acteurs publics et privés s'inscrivait initialement dans cette perspective. Le fait qu'il s'agisse d'une restructuration de bâtiment-îlot explique pour partie ce phénomène : la « préparation du socle » ne constitue finalement plus qu'un lot parmi les différentes interventions de construction. L'intervention foncière est inexistante. La construction devient prépondérante sur l'aménagement, tendance exacerbée par les problématiques posées par l'intervention sur un bâti existant.

Cette tendance rejoint celle identifiée par Jacques Lucan² à adopter le modèle du macrolot, à savoir la prise en charge de l'aménagement de grandes emprises foncières par un seul ou un groupe réduit de promoteurs. Les craintes exprimées par Jacques Lucan concernent principalement l'avenir des mégastructures qui en découlent (charges, la gestion et les transformations futures de bâtiments imbriqués). Sur Macdonald, cette préoccupation a conduit à tenir certains arbitrages limitant les mutualisations (parkings, énergie) ou en rendant certains espaces inaccessibles aux propriétaires (jardins) ou au public (allées traversantes).

Pourtant l'îlot Macdonald, loin de constituer un isolat, dialogue avec le quartier en pleine mutation : une nouvelle gare, l'arrivée du tramway, les services et équipements publics permettent d'intégrer Macdonald à Paris qui est « d'une telle densité et d'une telle intensité qu'elle [peut] tout accepter »³.

2 Jacques LUCAN, architecte et historien de l'architecture, *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixité.*, Ed. De la Villette, 2012.

3 Citation extraite d'un entretien avec Jacques Lucan, *La Ville en morceaux ou la généralisation des macro-lots*, paru dans études foncières n°159 sept-oct 2012.

Bien loin de la fabrique d'une ville générique, la reconversion des entrepôts Macdonald constitue un projet unique en son genre. Acteurs publics comme acteurs privés ont contribué à son aboutissement en adoptant un montage qui, s'il est reproductible sur le plan juridique, reste totalement spécifique et a représenté une implication considérable en temps, en moyens humains, financiers techniques et juridiques, de chaque partenaire.