

RAPPORT SÉMINAIRE D'ANALYSE DE PROJETS URBAINS
PRIVOT J.
TELLER J.



30 MAI 2020

KEMPENEERS Germain
SIMON Thomas

SNCF IMMOBILIER

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE SNCF IMMOBILIER	4
A. Composition de l'entreprise	
B. Grand propriétaire	
C. Nombreux terrains (ou bâtis) ferroviaires sous-exploités/inexploités	
D. Action de SNCF Immobilier	
E. Des chiffres "impressionnants"	
F. Problèmes	
HISTORIQUE	12
A. Chronologie	
B. Objectifs annoncés	
ENJEUX	14
A. Enjeux territoriaux	
B. Enjeux pour les villes	
C. Enjeux pour SNCF	
«CHAPELLE INTERNATIONAL» EN RÉSUMÉ	18
CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU PROJET	20
A. Cartographie Générale	
B. Projet "Chapelle International" comme exemple	
OUTILS URBANISTIQUES	22
A. Concertation citoyenne	
B. Concours de maîtrise d'œuvre	
C. Révision du Plan Local d'Urbanisme (PLU)	
D. Projet Urbain Partenarial (PUP)	
PRINCIPALE LEÇON	26
TABLE DES FIGURES	28
BIBLIOGRAPHIE	29
ANNEXE	30

CONTEXTE

A. Composition de l'entreprise

Le groupe SNCF est dirigé par la maison mère portant le nom général SNCF. À cette maison mère, est lié un ensemble des sociétés qui travaillent indépendamment les unes des autres dans un domaine qui leur est propre :

- **Fret SNCF**, “société par actions simplifiée et filiale de la SNCF maison mère, est leader du marché français de fret ferroviaire. Elle fait partie du pôle d'entreprises européen « Transport ferroviaire et multimodal de marchandises » (TFMM) appartenant également au Groupe, qui comprend également les sociétés VFLI, VIIA, Naviland Cargo, Forwardis et Captrain.”(SNCF, 2020)
- Le groupe **Geodis** est spécialiste du transport logistique de marchandises en France et dans 120 pays dans le monde.
- **SNCF Réseau** gère maintient et développe “le réseau ferré national, en donnant la priorité au réseau existant et plus particulièrement à l'Île-de-France”(SNCF, 2020)
- **SNCF Gares & Connexions** “regroupe des compétences diverses pour un seul objectif : rénover et développer les 3000 gares ferroviaires du réseau.”(SNCF, 2020)
- **SNCF Voyageurs** “propose à ses voyageurs des solutions de mobilité partagée et de porte à porte afin de répondre à leurs besoins en termes d'offre, de coût, de qualité de service et de respect de l'environnement. (...) Elle opère aussi bien pour les longues distances, en France et en Europe, que pour la mobilité du quotidien.”(SNCF, 2020)
- **Keolis** “est un opérateur privé de transport public franco-qubécois. Il exploite des réseaux de bus, métros, tramways, cars, vélos en location, parkings, navettes maritimes, funiculaires, trolleybus ainsi que des services aéroportuaires.” (SNCF, 2020)

On retrouve également, sous le couvert de la maison mère, trois grandes activités. Leur particularité est qu'elles prestent des services pour l'ensemble du groupe.

Nous avons **Sûreté ferroviaire**, ils assurent au quotidien la protection des voyageurs, des biens et du personnel sur l'ensemble du réseau ferré national, dans les gares et dans les trains.

Nous avons également **Centre de services partagés**, ils viennent en soutien des activités du Groupe (aide sociale, services médicaux, paie, etc)

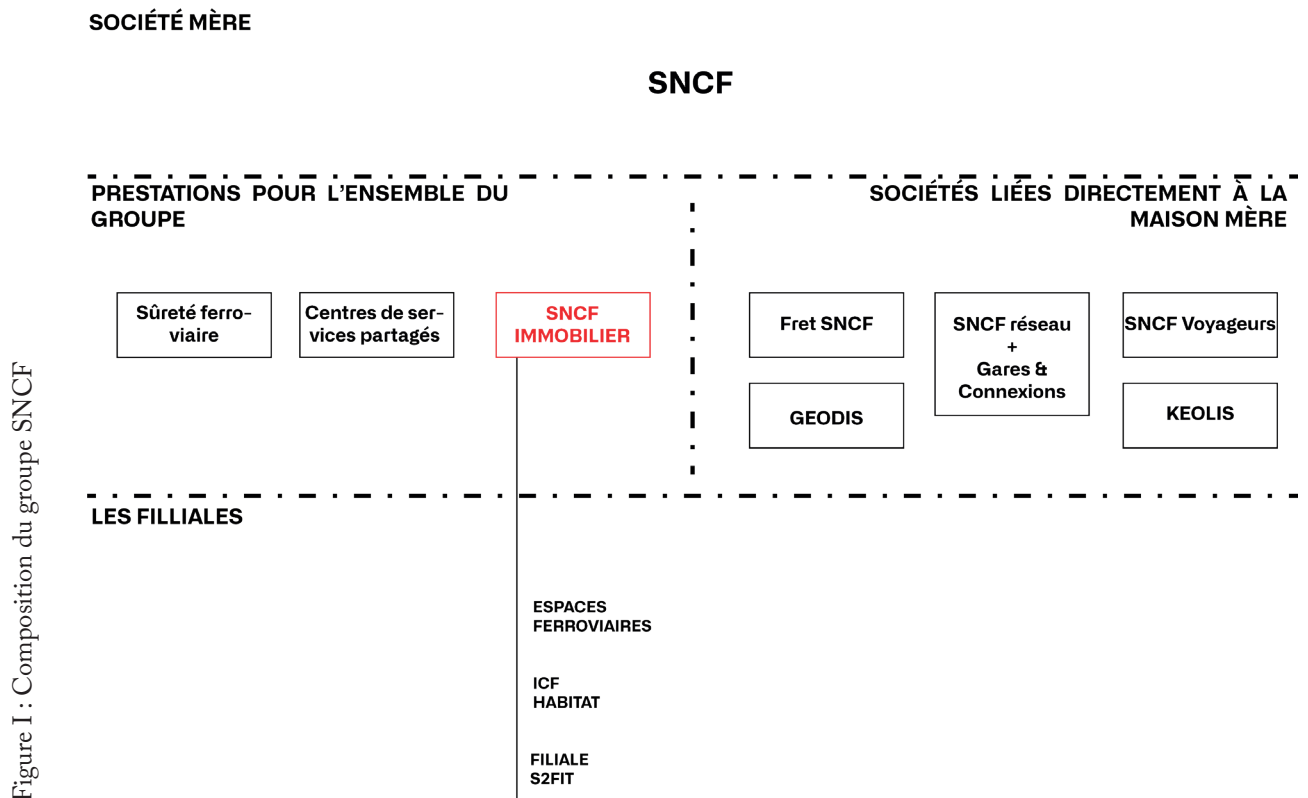


Figure I : Composition du groupe SNCF

Nous avons enfin, **SNCF Immobilier**. Ils se définissent comme gérant et valorisant “le patrimoine foncier et immobilier du groupe SNCF, hors gares et infrastructures ferroviaires, ainsi que son parc de 100 000 logements (dont 90% de logements sociaux).” (SNCF, 2019)

Trois filiales se retrouvent au sein de SNCF immobilier :

La première est **S2FIT** qui assure la gestion et l’optimisation de l’ensemble de leurs bâtiments aux fonctions tertiaires ainsi que les logements sociaux.

La seconde est **Espace Ferroviaires** qui tente de redonner vie aux sites fonciers ferroviaires.

La troisième est **ICF Habitat** qui assure la gestion de leur “patrimoine de 100 000 logements, conjuguant parc social (90 000 logements), intermédiaire ou libre. 4e opérateur du logement en France, elle accompagne également la mobilité des cheminots actifs (36% des locataires dans le parc de logements).” (SNCF, 2019)

B. Grand propriétaire

La Société nationale des chemins de fer français (SNCF) est connue pour être l'entreprise de transport ferroviaire nationale de la France.

Il s'agit également d'un très grand propriétaire immobilier, disposant du 2^e plus grand capital français après l'Etat. Le groupe SNCF gère "20 000 hectares de terrains, 25 000 bâtiments, et 8,5 millions de m², situés en grande majorité près des gares ; donc dans les villes, bien desservies par les transports. Ce patrimoine est très dispersé, très ancien (avec un âge moyen de 74 ans). Il se répartit comme suit : un million de m² de bureaux (dont les 2/3 sont en location), 3,5 millions de m² utilisés par SNCF Mobilités [devenu aujourd'hui SNCF Réseau] (ateliers de maintenance, matériel), et 3,5 millions de m² gérés pour le compte de SNCF Réseau." (Grandin, 2019) En plus de cela, ils gèrent le parc de 100 000 logements en plus de ces fonciers.

C. Nombreux terrains (ou bâtis) ferroviaires sous-exploités/inexploités

Dans tout ce patrimoine historique du groupe SNCF, ceux-ci disposent de grandes quantités de terrains ou bâtiments sous-exploités (voir inexploités). Ils estiment ceux-ci à 25-30 % de l'ensemble de leurs biens. Cependant, en restant dans cet état, ceux-ci ont un coût pour l'entreprise. Qu'il s'agisse d'entretien, de rénovation, d'électricité, de gardiennage... ils constituent une perte d'argent.

De plus, comme le souligne Benoît Quignon, directeur général de SNCF Immobilier, "l'immobilier représente aujourd'hui 10 à 15% des coûts d'exploitation courante des entreprise. L'enjeu est donc : comment produire autant, sinon mieux, avec 30% de surface en moins ?" (Grandin, 2019) Même si ces chiffres peuvent être remis en question, ce patrimoine à un réel coût pour l'entreprise qu'il serait préférable d'éviter.

L'enjeu pour la SNCF serait donc de pouvoir valoriser cet énorme patrimoine industriel, ferroviaire et tertiaire. Le groupe a un réel intérêt à vendre ces surfaces ou bien à les réexploiter en les améliorant et modernisant au travers d'une réelle action immobilière afin d'éviter ces coûts inutiles et ainsi engranger de grosses sommes d'argent pour palier à leurs soucis financiers et leur dette (expliqué plus loin, cfr. point E). C'est ici qu'intervient SNCF Immobilier.

D. Action de SNCF Immobilier

SNCF immobilier tente, comme abordé plus haut, de valoriser au mieux le patrimoine du groupe SNCF. Pour cela, actuellement, ils ont ciblé 33 sites (appartenant déjà à la SNCF), déterminés comme stratégiques, au cœur de 12 grandes villes française (dont un tiers se trouvent à Paris). Des travaux d'aménagement ont été entrepris sur ceux-ci afin de leurs donner un jour nouveau.

L'intérêt de ces travaux est que les terrain font déjà partie de leur patrimoine, devenus "inutiles" avec le temps et qu'ils sont dans l'idée d'une valorisation de ces biens.

Ils sont, de plus, idéalement situés au cœur des villes, à proximité des gares ce qui rend l'opération d'autant plus avantageuse pour eux, pour les villes et les entreprises .

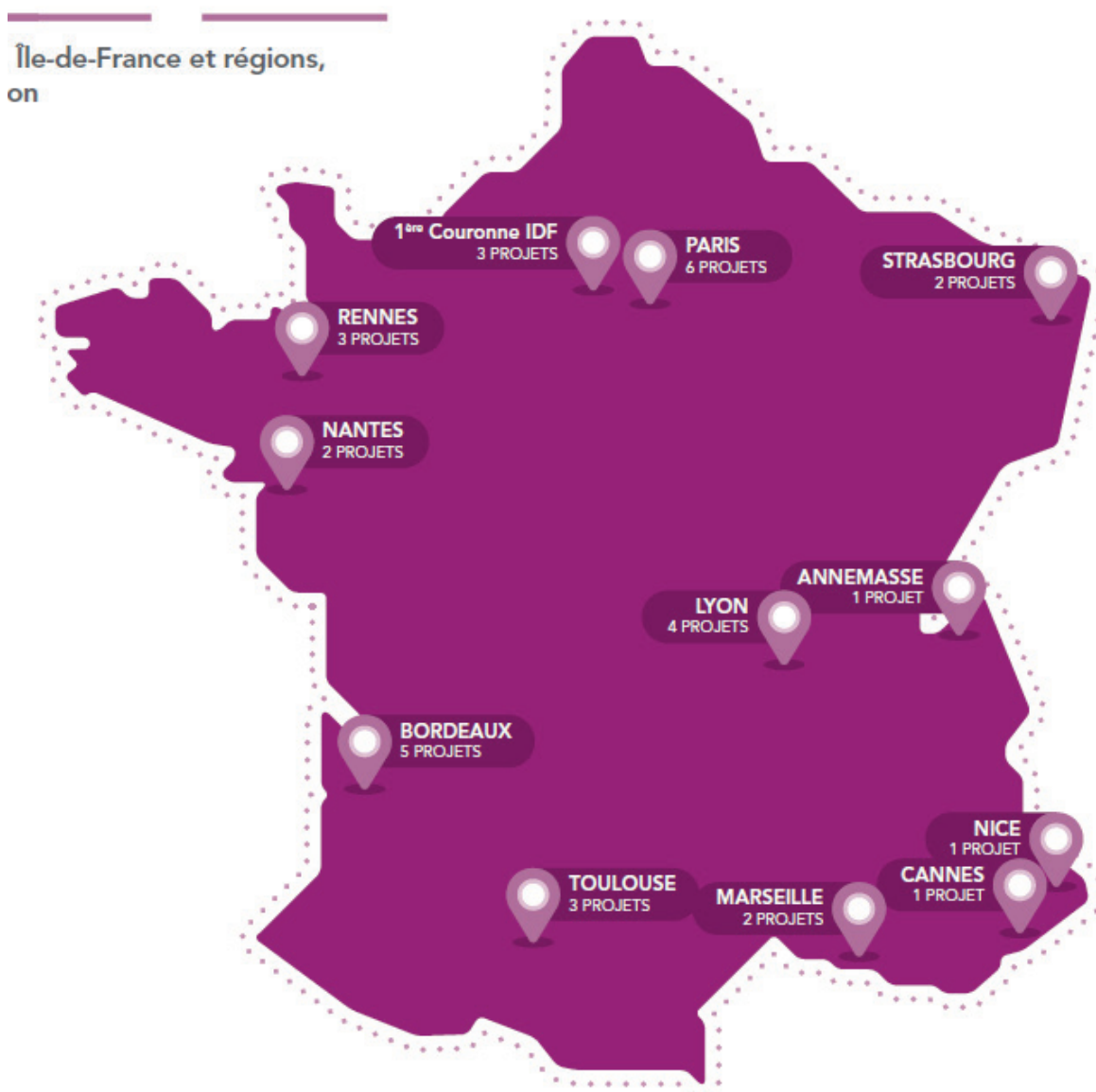


Figure II : Carte de l'ensemble des projets de SNCF Immobilier

Ces actions ont donc actuellement été entreprises dans les zones des grandes métropoles françaises, 12 à l'heure actuelle, avec lesquelles ils établissent des partenariats afin de mener à bien ces projet d'aménagement. Ils comptabilisent un total de 2,1M de m² de construction, ce qui correspond, pour mieux illustrer, approximativement à la superficie du 1er arrondissement de Paris. (Quignon, Queille & Karam, 2018)



Figure III : Premier arrondissement de Paris

Cette stratégie favorise donc un scénario de métropolisation du territoire français en décidant d'investir dans les plus grandes villes. Il s'agit donc de renforcer "les tendances spontanées des localisations et du développement des activités. Les phénomènes à l'oeuvre dans la mondialisation tendent en effet à la concentration croissante des hommes et des richesses dans les plus grandes villes" (Thébaud, 2009, cité par Halleux, 2019). Cette stratégie de la part de la SNCF renforce donc cette tendance de métropolisation en concentrant ses opérations d'aménagement sur les plus grandes villes françaises. Cela est également conforté par le système ferroviaire français qui est plutôt à interconnecter les grandes villes entre elles en proposant des parcours de grandes distances avec peu d'arrêts entre itinéraires éloignés, contrairement au système belge nettement plus dense (Teller, 2019).

E. Chiffres "impressionnants"

Le groupe SNCF ne cesse d'exposer ses mérites/"exploits" au travers de chiffres plus impressionnants les uns que les autres (2 M de m² aménagés au cœur des villes dans 10 ans, émergence de 25 projets urbains sur 78 ha,...).

Cependant, ceux-ci, à l'heure actuelle, détiennent le monopole des informations publiques concernant leurs démarches immobilières et savent très bien se mettre en avant. Nous n'avons trouvé de documentation d'aucune autre provenance, donc aucune analyse "objective" avec un regard extérieur.

Lorsque l'on regarde de plus près à tous ces chiffres impressionnants, il y a quelques informations qui nous permettent de douter du degré de pertinence de toutes ces données qu'ils exposent afin de prouver "l'excellence opérationnelle" de leur groupe. En voici quelques exemples.

Tout d'abord, il faut savoir que bien que SNCF Immobilier a été créé en 2015, les démarches immobilières SNCF existaient déjà. En 2014, par exemple, ils établissaient déjà des rentrées de 300 M € annuels sur les biens de cessions. Quand ils parlent donc des résultats de leurs démarches immobilières, cela peut donc paraître d'autant plus impressionnant, vis-à-vis de leur efficacité, que SNCF Immobilier n'existe que depuis 2015. On pourrait venir à penser qu'ils ont pu autant entreprendre en seulement 4-5 ans ce qui n'est pas le cas car les démarches datent d'avant la création de la section SNCF Immobilier.

Ensuite, SNCF parle de 90% de son parc de logement comme étant des logements sociaux. Cependant, dans notre cas d'étude, le projet "Chapelle International" à Paris, on précise : 47 % de logements sociaux, 32 % en accession¹ et 20 % à loyer intermédiaire². Des dispositifs permettant un accès plus aisé aux logements mais tout de même différents des logements sociaux.

Après, l'action entreprise par SNCF immobilier n'est pas toujours extrêmement claire (leur rôle et l'intervention des divers acteurs), ce qui conduit parfois à nous "perdre" dans les différentes données exposées. Si bien qu'il en devient difficile de distinguer ce qui a réellement été entrepris par SNCF Immobilier de ce qui a été effectué par d'autres filiales SNCF ou d'autres acteurs. Cela complique la tâche de pouvoir juger de la pertinence ou non des projets. Les chiffres avancés ne sont pas toujours très clairs également car très génériques et ne détaillant pas forcément s'ils concernent les aménagements immobiliers ou si cela concerne leurs produits de cession,...

On pourrait également évoquer le fait que l'objectif principal de faire des gains financiers, n'est jamais vraiment énoncé, ou bien encore questionner leur niveau de "réduction de leur empreinte écologique" ou si l'on est pas quelque peu sûr du

1 Logements en accession : "dispositif de financement qui permet de devenir propriétaire d'un logement après une phase locative". Il permet également d'obtenir d'autres avantages, divergents selon les cas comme une TVA réduite, une exonération de taxe foncière pendant un temps, et parfois percevoir des aides financières par les pouvoirs publics." (Vinci Immobilier, 2020)

2 Logements intermédiaires : "Les logements locatifs intermédiaires sont des logements dont les loyers, inférieurs de 15 à 20% au prix du marché, sont plafonnés. Leur accès est conditionné à des plafonds de ressources couvrant 85 % de la population." (CDC Habitat, 2020)

greenwashing, ...

Autant d'éléments difficiles à juger étant donné qu'ils sont d'une provenance unique et qui nous permettent de douter des informations dont on dispose sur l'action du groupe et qui mériteraient probablement d'être davantage questionnés/analysés au travers d'une "étude". Il est facile de faire dire aux chiffres ce que l'on veut.

F. Problèmes

La SNCF rencontre 2 problématiques qui la pousse à entamer des démarches afin d'amasser de l'argent et afin d'améliorer son image.

Premièrement, avec un contexte de mise en concurrence. Suite à des tensions et un mécontentement d'une région française (Région Sud) envers la SNCF, un nouvel opérateur devrait faire son apparition sur les rails et concurrencer le groupe sur les lignes régionales dès 2022. Le processus devrait être entamé avec 2 lignes de trains, pour le moment. Cela a contribué à rendre le groupe SNCF d'autant plus exigeant dans ses opérations financières et à bien évaluer la rentabilité potentielle de l'opération selon que le marché est dynamique ou non (Ducros, 2019).

La deuxième raison, selon nous, est sa dette colossale (historique) due à de nombreuses raisons qui n'a cessé de s'amplifier avec le temps. Elle pousse maintenant SNCF à être le plus concurrentiel possible, notamment dans l'immobilier.

La dette s'explique, tout d'abord, par une perte d'activité fret, à savoir le transport de marchandise. Celle-ci s'explique par diverses choses : la baisse de nécessité de transports dans certains secteurs notamment dû à la désindustrialisation (sidérurgie, céréales,...), la concurrence du transport par route, les travaux sur le réseaux qui compliquent la circulation, ... (Jacqué, 2018)

Après, elle s'explique par une dette de SNCF Réseau, anciennement Réseau Ferre de France (RFF) et qui gère l'infrastructure ferroviaire (ouverture de ligne, leur maintenance, ...), qui date de sa création et qui s'est amplifiée avec le temps notamment par les intérêts, une perte de valeur d'actifs, ...

La dette globale de la SNCF n'a cessé d'augmenter avec le temps dû à divers événements/crises et les coûts continus face auxquels la société doit faire face (pour la prolongation continue du réseau ferroviaire et notamment la création récente de lignes à grande vitesse très coûteuse et qui demeurent apparemment non rentables à l'heure actuelle, l'achat de matériel roulant, la rénovation des lignes...).

Les rentrées de la société restent peu suffisantes par rapports aux coûts auxquels elle doit faire face afin de pouvoir éponger leur dette. Par exemple, pour simplement citer les intérêts pour la dette de SNCF réseau, ceux-ci leurs “coûtent plus de 1 milliard d’euros chaque année, pour un chiffre d’affaires de 6,5 milliards d’euros” (Jacqué & Durant, 2018).

Cependant, il est plutôt monnaie courante pour un organisme public d’être un dette. Il s’endette car, à un moment donné, ses dépenses sont supérieures aux gains et il est alors nécessaire de se procurer un fond. Il convient donc de pouvoir distinguer 2 choses : la dette et le déficit. “Si un état est déficitaire, le volume de sa dette augmentera. Dans le cas où il bénéficie d’un surplus, elle se réduira. La dette est un stock, c’est à dire une quantité mesurée à un certain moment tandis que le déficit est un flux donc un volume mesuré au cours d’une période. En effet, dette et déficit sont liés, car le déficit alimente la dette” (Hers & Hohlweg, 2018, p. 5).

Le problème de la SNCF est donc budgétaire. Dans le cas de la SNCF, l’idée ne semble donc pas d’éradiquer leur dette mais de passer à un solde budgétaire, à savoir “la différence entre les recettes et les dépenses publiques sur une période considérée” (Hers & Hohlweg, 2018, p. 5), en positif. Donc de gagner davantage d’argent afin de pouvoir plus facilement “rembourser” les dettes en en reprendre, et ainsi augmenter leur capitale et leur capacité à se mettre en dette.



Figure IV : Projection 3D du projet «chapelle internationnalles»

HISTORIQUE

A. Chronologie

La création récente de la section SNCF Immobilier, en 2015, fait suite à un constat du groupe SNCF face à leur gestion immobilière anciennement compliquée. « Au-paravant, les responsables de l'immobilier étaient dispersés dans les différentes entités du groupe, et l'immobilier n'était pas la priorité. Les collectivités locales allaient donc voir deux ou trois interlocuteurs différents qui ne tenaient pas le même raisonnement. Il y a eu une prise de conscience que la restructuration des activités, les grands travaux, les rénovations, les opérations urbaines voulues par les villes, n'avançaient pas, avec une insatisfaction forte des élus, et des "métiers" de la SNCF » (Grandin, 2019).

Les démarches de revitalisation des friches de la SNCF ont démarrées avant que ne naisse SNCF Immobilier. Celui-ci fût simplement mis sur pied afin de faciliter les démarches qui autrefois étaient plus compliquées comme expliqué ci-dessus.

Dans leur démarche, SNCF immobilier commence par acheter les terrains aux autres filiales de la SNCF est à ensuite 2 options.

Premièrement, il peut intéresser ceux-ci à la revente et ainsi réduire l'empreinte foncière du groupe (un de leurs principaux objectifs), dans ce cas, tous les travaux sont à charge de la collectivité locale acheteuse. Cette méthode leur permet d'amasser d'importantes sommes d'argent.

Ensuite, lorsque l'opération financière lui semble opportune, il peut décider d'aménager ces terrains et en financer la libération et la reconstitution ($\frac{1}{4}$ du prix de la revente future de celui-ci). Ce qui lui permet d'amasser des sommes importantes complémentaires à la revente de terrains/bâtiments.

Par cette méthode, il peut améliorer et moderniser ces lieux (terrains ou bâtis) et y insérer des nouvelles fonctions avec des espaces à louer à des entreprises. L'intérêt de passer par le groupe SNCF immo est qu'il dispose d'un « mandat de gestion très large pour remettre en conformité les bâtiments (amiante, sécurité incendie...), les rendre opérationnels (qu'ils fonctionnent, soient chauffés) et pour engager un énorme travail de rationalisation du patrimoine ferroviaire » (Grandin, 2019).

Cette opération de libération et reconstitution des espaces SNCF peut prendre du temps et donc rebuter les collectivités de passer par SNCF immobilier. Etant donné la longue durée d'inoccupation des lieux, et par soucis de valorisation des lieux qui est un des rôles principaux du groupe SNCF Immobilier, ceux-ci

font de l'urbanisme transitoire pendant cette période creuse. Entre l'arrêt de l'ancienne occupation industrielle des lieux et les travaux de transformation (3 à 4 ans parfois), le groupe valorise donc ces espaces avec des aménagements temporaires. Ils louent notamment les bâtiments à des occupants temporaires qui assurent par la même occasion la sécurité du lieu pendant cette période creuse. Cela permet également d'effectuer une première amorce de l'ouverture du site vers le quartier avant son aménagement futur (Quignon, Queille & Karam, 2018).

Le financement s'effectue en lien avec la ville ou/et des investisseurs à qui il cède le/les bien(s). Il intéresse donc son aménagement à la revente et l'opération peut intégrer d'autres opérateurs intervenant sur les différents lots, et pour différentes étapes. On n'est pas sur une opération de la part de SNCF en tant qu'acteur unique (design & build).

Il n'est donc plus propriétaire in fine, mais le reste tout de même dans l'attribution des logements. Cela leur permet de loger les cheminots (25% des occupants des logements sociaux) à proximité de leurs lieux de travail. En effet, la culture des logements de fonction est fortement prononcée en France, c'est-à-dire qu'il est fort fréquent de se déplacer/déménager à proximité de son lieu de travail, de se déplacer avec celui-ci.

B. Objectifs annoncés

Au travers de ces opérations, le groupe vise 2 objectifs qu'il quantifie et assume :

- Réduire l'empreinte foncière de la SNCF de 20 à 25% dans 12 ans, à savoir que le groupe souhaite réduire la quantité énorme d'espaces vacants qu'ils possèdent et qui leur coûtent de l'argent
- Avoir aménagé 150 ha au cœur des grandes villes dans 10 ans bien qu'il s'agisse plus d'une affirmation de leur part.

Derrière ces objectifs, on peut en distinguer un principal qui est de faire un maximum de gains financiers au travers de la revente et l'aménagement de ces espaces afin de pallier à leurs soucis financiers dont nous avons parlé plus haut. Ils estiment leurs bénéfices sur les opérations de revente à 2 milliards d'euros sur les 10 années à venir sans compter la somme complémentaire (normalement moindre) qu'ils dégageront sur les opérations d'aménagements (Grandin, 2019).

ENJEUX

Concernant les enjeux de ces démarches immobilières de la filiale SNCF, ceux-ci sont nombreux et à distinguer selon différentes échelles :

A. Enjeux territoriaux

- *Métropolisation du territoire français :*

Comme expliqué plus haut, ces démarches sont entreprises dans les plus grandes villes françaises, ce qui favorise donc le développement des métropoles. Ce scénario va cependant à l'encontre des tendances actuelles plus volontaristes qui prônent plutôt le polycentrisme. À savoir, une organisation de l'espace qui s'appuie sur les principes d'égalité et de subsidiarité (Halleux, 2019).

- *Appui des pouvoirs publics :*

SNCF Immobilier se dit "engagé auprès des pouvoirs publics" en cédant des biens qui leurs sont inutiles (ce qu'ils ont en masse) pour la création de logements, souvent sollicités par le ministre du logement pour ce faire (Grandin, 2019).

B. Enjeux pour les villes

- *Densification*

SNCF Immobilier permet tout d'abord de libérer des surfaces de terrains au coeur des villes. Que ce soit par la cession ou l'aménagement, il permet donc de densifier ces zones en pleine ville et d'ainsi aider à redynamiser les centre-villes. L'action immobilière pourrait être décrite comme une force de concentration spatiale car ils sont vigilants à bien exploiter la moindre surface.

- *Attractivité*

Par différents biais, cette démarche permet d'améliorer l'attractivité du territoire urbain concerné et permet ainsi à la ville de se "hisser" dans un contexte de concurrence avec les autres villes. Elle favorise la mixité sociale en intégrant une part importante de logements sociaux, elle offre à la ville des espaces de bureaux idéalement situés (accessibles car à proximité des gares, et en centre ce qui est bénéfique pour le marché de l'emploi), il se soucie de la qualité des lieux (en valorisant même les lieux durant les périodes creuses avec de l'urbanisme transitoire), ... Tant de points qui favorisent l'attractivité d'un lieu (Quignon, Queille & Karam, 2018).

C. Enjeux pour SNCF

- *Valorisation de leur patrimoine :*

Par ces démarches, ils permettent de valoriser leurs actifs sous-exploités et diminuer leur facture immobilière en évitant des pertes inutiles d'argent en gardiennage, consommation d'électricité, ...

Il peuvent par ce biais optimiser leurs propres biens (bureaux et sites industriels) afin "d'accroître les performances industrielles, sociales et écologiques du Groupe" et diminuer leurs propres coûts immobiliers en optimisant le mieux possible chaque surface aux moindres coûts. Ils densifient en général à proximité des gares, ce qui met leur métier en avant.

Ces démarches sont un "levier de transformation, performance et d'attractivité des activités et des métiers" (Quignon, Queille & Karam, 2018, p.6) en permettant notamment d'intégrer, par ce biais, des nouvelles méthodes de travail avec des espaces modulaires et connectés favorisant "le travail collaboratif, le partage, la transparence et donc de nouvelles transversalités" (Quignon, Queille & Karam, 2018, P.6), et en créant des bâtiments "nouvelles générations".

- *Vitrine du groupe*

Un autre enjeu est celui de mettre en avant une bonne image du groupe SNCF au travers ces "beaux chiffres" et "beaux projets" (sociaux, écologiques, économiques,...) et ainsi permettre à cette démarche immobilière d'être, selon leurs termes, "vitrines de l'excellence opérationnelle du Groupe SNCF" (Quignon, Queille & Karam, 2018, p.8). Cette volonté est d'autant plus important par le contexte nouveau de mise en concurrence décrit plus haut.

- *Ancrage territorial*

"Le potentiel de ce patrimoine est inédit : à travers des projets urbains majeurs en cours en étroite collaboration avec les collectivités concernées, ces fonciers seront ancrés dans les territoires et contribueront à la Ville de demain" (Quignon, Queille & Karam, 2018, p.10).

- *Réduction de l'impact environnemental*

Tout d'abord, par la "modernité" de leurs constructions, ils tentent de réduire au maximum leur empreinte environnemental (économies d'énergie, matériaux de construction réutilisés, quartiers "bas-carbones", énergies renouvelables,...). Ensuite, SNCF Immobilier "a été désigné comme chef de file du Groupe sur le dossier de la production d'énergies renouvelables et en particuliers solaire" sur leurs actifs. À savoir qu'ils entreprennent des projets de développement de projets so-

lares (avec de grandes surfaces de panneaux” en complément des démarches purement immobilières.

- *Création de logements de fonction*

Grâce à leur droit, qu’ils gardent dans leurs actions immobilières, concernant l’attribution des logements, ils favorisent leurs employés et permettent aux cheminots de loger à proximité de leur lieu de travail.

- *Gains financiers*

Pour rappel, l’enjeux majeur pour la SNCF est de faire , in fine, un maximum de rentrées financières par ces démarches immobilières.

«CHAPELLE INTERNATIONALE» EN RÉSUMÉ

Le projet “Chapelle International” s’implante dans le nord de Paris. Plus exactement à la frontière de la ville, juste à côté de la Porte de la Chapelle dans le 18ème arrondissement. Si on monte plus, on sort de Paris.

Un projet a été lancé vers octobre 2010, il est issu d’un vaste débat public et il s’appelle le “Grand Paris Express”. Ce projet à un grand objectif ; rapprocher la bordure vers le centre de Paris : “200 km de lignes automatiques, soit autant que le métro actuel, et 68 gares : le Grand Paris Express est le plus grand projet urbain en Europe ! Bien plus qu’un réseau de transport, il ouvre de nouveaux horizons et offre de nombreuses opportunités. Avec lui, la métropole devient plus grande et plus unie.” (Société du Grand Paris, 2019)

Cela a deux principaux effets sur la ville. Premièrement, en créant un maillage de transport en commun plus efficace, le déplacement de populations est facilité et beaucoup plus rapide. Deuxièmement, l’utilisation de la voiture n’est plus nécessaire pour les navetteurs, ce qui désengorge Paris.

La “Chapelle International” s’intègre d’elle même dans ce “vaste” projet.

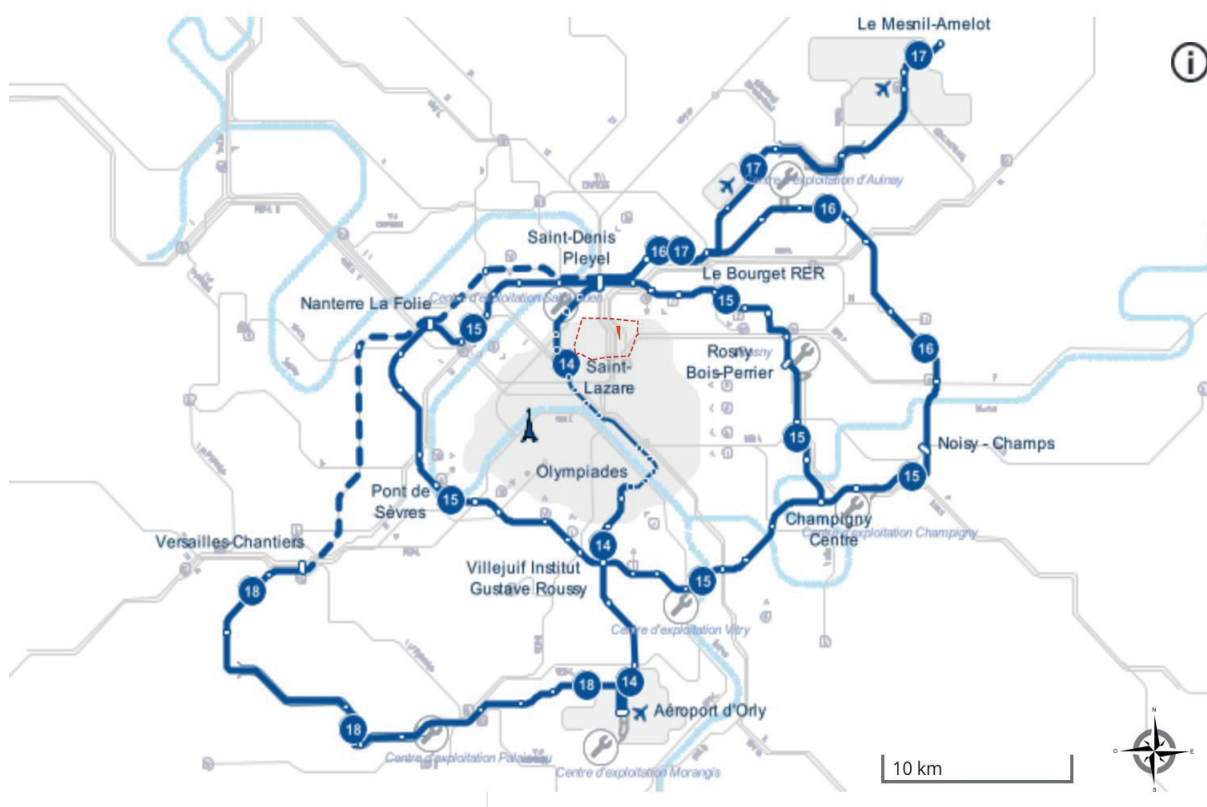


Figure V : Grand Paris Express

Le projet porte quatre grands enjeux majeurs. Premièrement, il doit créer une nouvelle entrée dans la capitale et ce en répondant à une demande forte en logement. En étant une porte d'entrée de la ville, il en est aussi une sortie, il doit donc permettre de connecter la ville de Paris à sa petite ceinture.

Deuxièmement, il doit permettre de vivre mieux et durablement. Cela se fait en offrant la possibilité à toute personne de se loger quel que soit son niveau de vie tout en profitant d'équipements publics dimensionnés. Des notions de consommer autrement sont mis en place avec l'aide de potagers urbains, de halls de produits locaux...

Troisièmement, il est important pour le projet de travailler près de chez soi. En favorisant la mixité des activités économiques, on le permet. Un concept de SOHO (small office / home office) est également mis en place, il permet au gens qui n'ont pas besoin de beaucoup d'espace de pouvoir travailler d'articuler ensemble des espaces de travail et de vie

Quatrièmement, le projet met en place les éléments nécessaires à un bon flux des marchandises et à une réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ces deux problèmes sont devenu une question de santé publique.



Figure VI : Projection 3D du projet «chapelle internationale»

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE PROJET

Les terrains appartiennent à la maison mère ou aux sociétés qui y sont liées. SNCF immobilier va donc leur proposer un projet, afin qu'ils les cèdent. Leur implication varie d'un projet à l'autre, on les retrouve donc en tant qu'acteurs tierces.

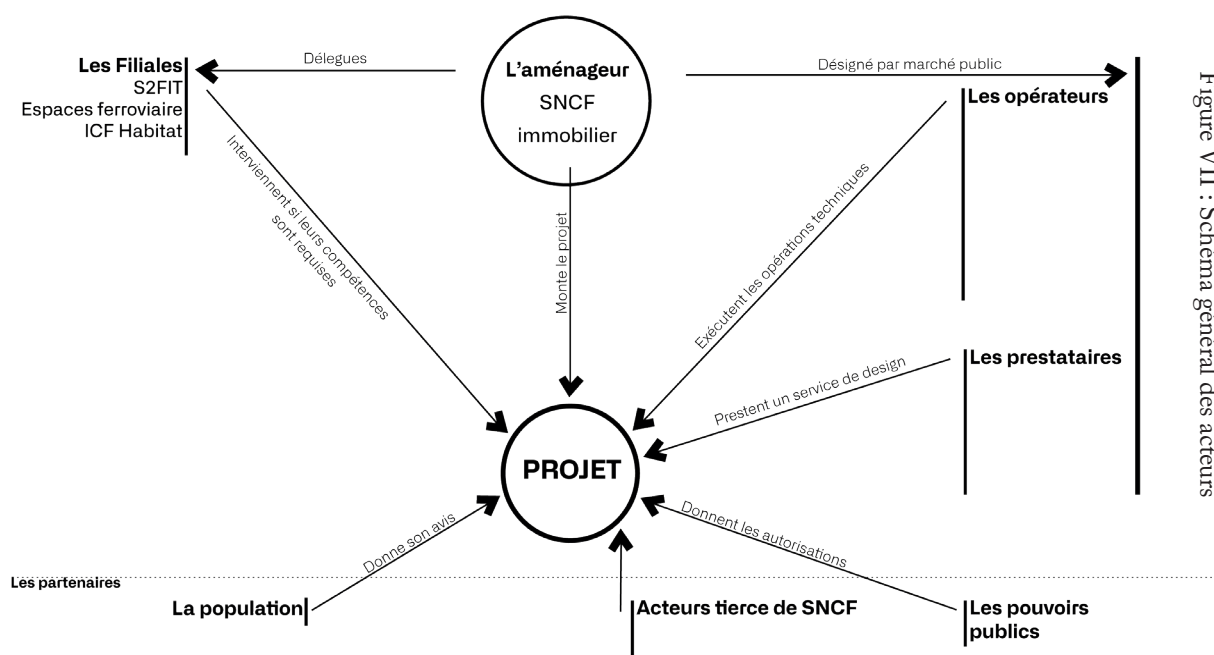
Les opérations d'aménagement sont effectuées au travers de protocoles de partenariats avec les villes. Les démarches peuvent être contractualisées différemment avec les pouvoirs locaux selon chaque cas.

Lors d'un montage de projet, SNCF immobilier se place en tant qu'aménageur et maître d'ouvrage. Il ne dessine pas mais monte le projet avec l'aide de ses filiales. La suite est assez classique : par des marchés publics, ils vont désigner des prestataires de services qui vont proposer des expertises techniques ou des projets d'architecture, d'urbanisme. Les opérateurs techniques seront eux aussi désignés par marché public.

En amont, nous avons les pouvoirs publics qui vont donner les autorisations nécessaires à la réalisation du projet. Chaque ville a ses propres enjeux et posera ses conditions en fonction des projets.

Le dernier acteur est la population. Leur implication varie en fonction des projets, passant de simple consultation jusqu'à de la concertation. (Quignon, Queille & Karam, 2018 ; SNCF Immobilier, 2020)

A. Cartographie Générale



B. Projet “Chapelle International” comme exemple

Voilà ce que l’on obtient lorsque l’on applique ce schéma au projet de la “Chapelle International” :

Dans ce projet, les presataires et les opérateurs ont été désignés par plusieurs concours internationaux. On peut remarquer, que la ville de paris est inscrite dans les opérateurs. Elle participe à la mise en place d’éléments extérieurs sportifs.

Dans les acteurs tierces de la SNCF, on retrouve Espaces Ferroviaires qui sont maîtres d’ouvrage et propriétaires. Pour SNCF réseau il nous est difficile de connaître plus leur implication dans le projet.

Dans le schéma, nous avons simplifié l’action des pouvoirs publics à simplement donner des autorisations ; cependant leurs interactions avec SNCF Immobilier est plus complexe, ils nouent des arrangement ; en autorisant SNCF à construire, celui-ci doit en échange réaliser des charges urbanistiques voulues par la ville. Tel que maximiser la mixité des fonctions, intégrer des fonctions culturelles (écoles, crèche, équipement culturel pour la ville) et construire des bureaux. (SNCF Immobilier, 2020)

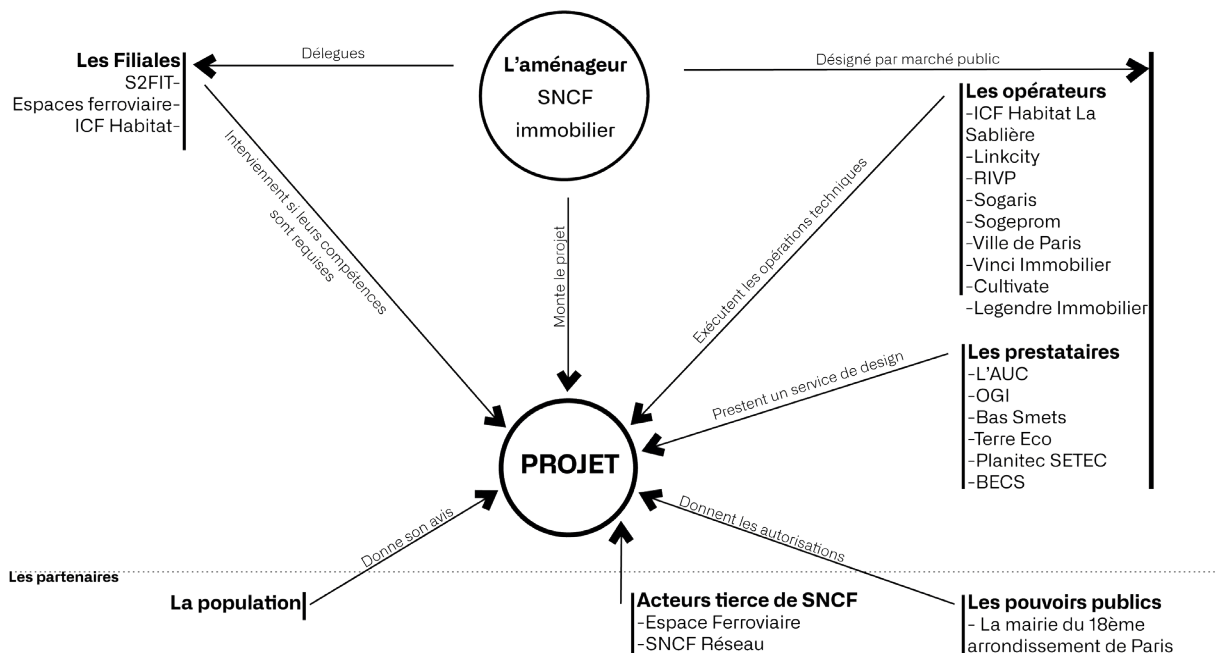


Figure VIII : Schéma des acteurs du projet «Chapelle Internationale»

OUTILS URBANISTIQUES

A. Concertation citoyenne

Le citoyen a très tôt été intégré au projet : “Dès 2009, soit un an après le lancement du projet, des comités de suivi ont été créés sous l’impulsion de la Ville de Paris et d’Espaces Ferroviaires, réunissant des représentants d’associations, de conseils quartier et des habitants mobilisés.” (Espaces ferroviaires, 2020) Certains représentant des habitants ont été intégrés “aux ateliers de conception et aux différents jurys de sélection des architectes.” (Ibid.) Leurs aides ont permis de modifier certaines réponses architecturales ou urbanistiques.

B. Concours de maîtrise d’œuvre

Le concours de maîtrise d’œuvre a permis plusieurs choses. Tout d’abord de sélectionner les opérateurs et les prestataires qui réaliseront les différents lots. Ensuite, le concours a été international au vu de l’ampleur de chaque lot, ce qui a permis de faire participer de grands noms du monde de la construction et de la conception. Cette mise en avant du projet lui est très bénéfique car elle utilise la notoriété de ces bureaux pour se faire connaître, mettre en avant leur démarche (contexte de concurrence pour rappel) et attirer de potentiels futurs acquéreurs.

C. Révision du Plan Local d’Urbanisme (PLU)

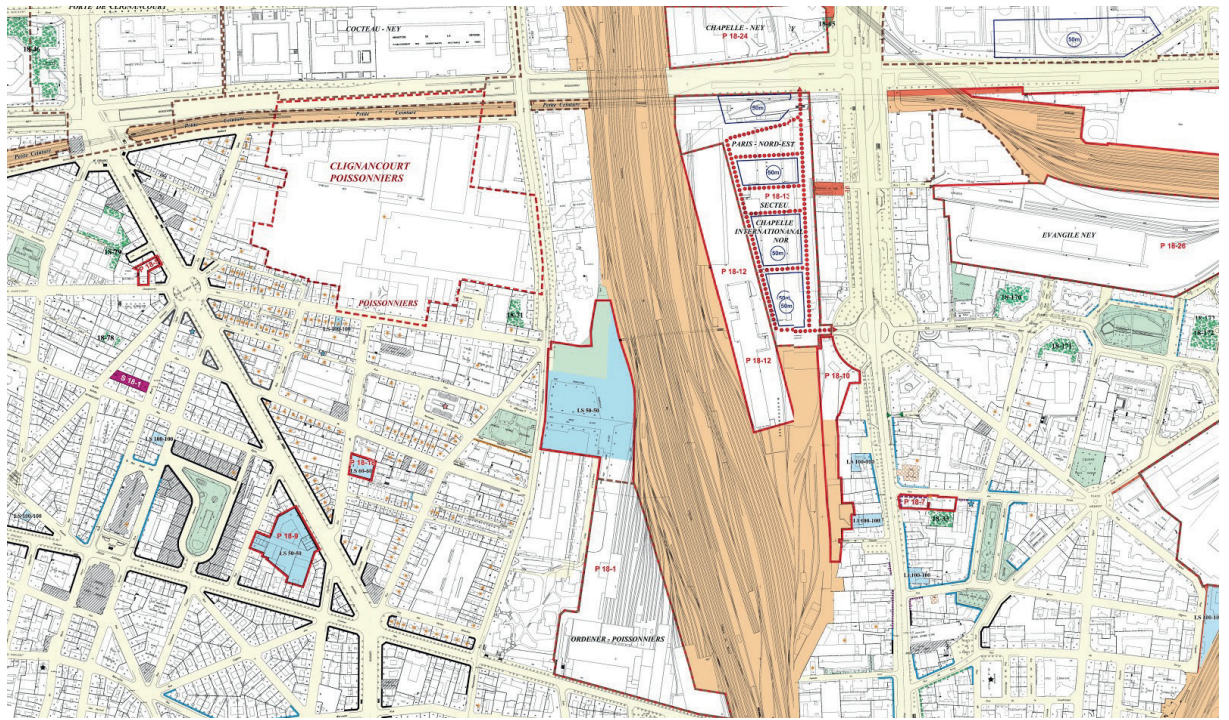
Le Plan Local d’Urbanisme, en France, est la référence en terme d’aménagement. “Ce document est le principal document de planification de l’urbanisme au niveau communal (PLU) ou intercommunal (PLUI)” (Bernard, 2019). “C’est un document d’urbanisme qui, à l’échelle du groupement de communes ou de la commune, traduit un projet global d’aménagement et d’urbanisme et fixe en conséquence les règles d’aménagement et d’utilisation du sol” (Préfet du territoire de Belfort, 2017).

Il se divise en 2 volets : un réglementaire et un indicatif.

Le premier, le réglementaire (figure VI), contraint l’utilisation des sols du territoire communal par zones d’affectations, comme le fait le Plan de Secteur sur le territoire Wallon, avec, dans notre cas (Zone Urbaine Générale), des contraintes sur les hauteurs et les voies à conserver dans le cas de notre zone de projet.

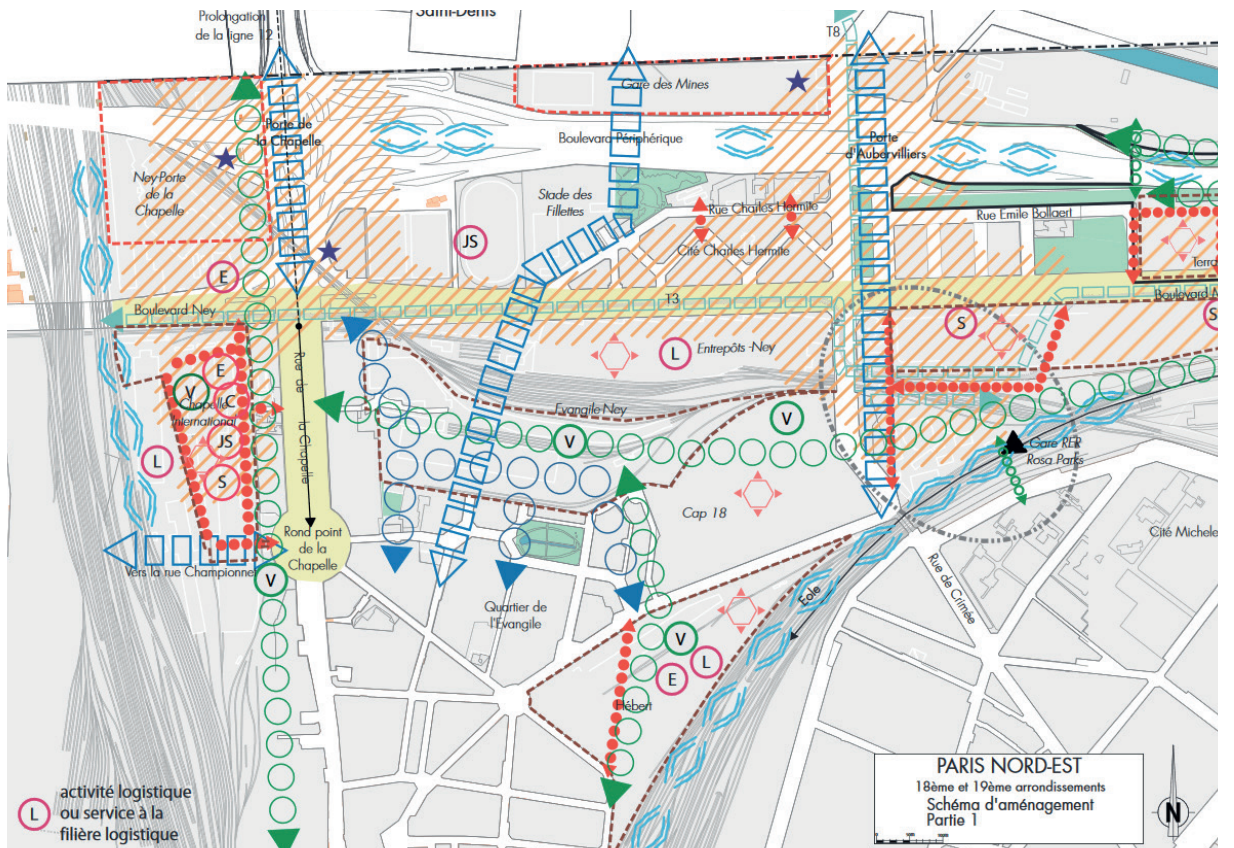
Le deuxième, le volet indicatif (figure VII), plutôt dans l’idée d’un Schéma d’Orientation Local (dans la réglementation belge, nous donne des “orientations d’aménagement et de programmation par quartier ou secteur” (Géopor-

Figure XIX : Volet indicatif du PLU sur notre zone de projet



tail de l'urbanisme, 2020). Dans notre cas, un grand nombre d'indications sur : des fonctions à implanter (enseignement, jeunesse et sport, culture, activité logistique...), des modifications ou créations d'espaces verts publics, de voies (piétonnes ou non), des liens à faire entre différents éléments du quartier, des actions à effectuer sur l'environnement (sonore, paysager...), des espaces pour développer de l'activité économiques...

Figure X : Volet indicatif du PLU sur notre zone de projet



D. Projet Urbain Partenarial (PUP):

Le Projet Urbain Partenarial est le lien qui contractualise la démarche entre SNCF Immobilier et la Ville de Paris dans le projet Chapelle International. “Le Projet Urbain Partenarial est un contrat librement négocié entre la collectivité compétente en urbanisme et un opérateur pour financer les équipements publics nécessaires à l’opération d’aménagement. Ce dispositif est uniquement un outil financier et n’attribue pas de droits à construire.” (Cerema, 2017)

Cet outil précède la démarche de dépôt de permis, la phase d’acceptation. Conclue et négociée entre la SNCF Immobilier et la Ville. “La convention fixe toutes les modalités de participation au financement des équipements publics, notamment les montants et les délais de paiement” (Cerema, 2017). Il a pour gros avantage d’offrir une exonération de la taxe d’aménagement communale pour une durée de 10 ans.

E. Urbanisme transitoire :

Comme expliqué plus haut, l’urbanisme transitoire est un élément essentiel de la démarche d’aménagement de la SNCF. Il leur permet notamment de gagner en notoriété, étant connus pour faire cela. Cette méthode s’inscrit dans l’idée d’une valorisation maximale du patrimoine de la SNCF. Les périodes creuses dans le processus de conception/élaboration du projet, lorsque les terrains sont inutilisés, sont comblées par des aménagements et locations temporaires. Ils valorisent au maximum leurs biens d’un point de vue financier, aménagement (en exploitant au mieux chaque mètre carré) et d’un point de vue temporel (en comblant, par ce biais, les périodes creuses de la démarche immobilière) (Quignon, Queille & Karam, 2018).

PRINCIPALE LEÇON

Tout d'abord, cette démarche immobilière devrait permettre à la SNCF d'amasser d'importantes sommes d'argent pour pallier quelques peu aux soucis liés à la dette du groupe qui nous semble être la raison principale pour laquelle la filiale a été mis sur pieds.

Ensuite, il nous reste difficile de juger de la pertinence de ces démarches par le manque d'information critique dont nous disposons sur le sujet. Cette première analyse nous permet donc de douter de la "perfection de ces opérations" que tente de nous exposer le groupe SNCF. Chose que nous remettons donc quelque peu en question.

Après, le groupe SNCF y trouve de nombreux avantages mais il y a également les villes qui bénéficient grandement de ces opérations immobilière contribuant au développement de leurs territoires et de leurs attractivités.

Enfin, ces démarches ont un réel impact territorial en favorisant un scénario de métropolisation alors que nous sommes actuellement dans des tendances contraires favorisant plutôt un scénario polycentrique.

Il nous paraît donc aujourd'hui compliqué d'émettre un avis sur ces opérations qui sont, certes, très pertinentes pour donner un visage nouveau à ces anciens sites délaissés, mais qui nous soulèvent un très grand nombre de réserves.

TABLE DES FIGURES

Figure I : Composition du groupe SNCF (schéma personnel)

Figure II : Carte de l'ensemble des projets de SNCF Immobilier (Quignon, Queille & Karam, 2018)

Figure III : Dessin personnel sur base de carte de Google Maps : Premier arrondissement de Paris

Figure IV : Projection 3D du projet «chapelle internationnalles» IRL : <https://espacesferroviaires.sncf.com/chapelle>

Figure V : Screenshot sur base de la carte interactive du Grand Paris Express. IRL : <https://www.societedugrandparis.fr/gpe/carte>

Figure VI :Projection 3D du projet «chapelle internationnalles» IRL : <https://espacesferroviaires.sncf.com/chapelle>

Figure VII : Schéma général des acteurs (schéma personnel)

Figure VIII : Schéma des acteurs du projet «Chapelle Internationale» (schéma personnel)

Figure XIX : Volet indicatif du PLU sur notre zone de projet (MCT, 2020)

Figure X : Volet indicatif du PLU sur notre zone de projet (MCT, 2020)

BIBLIOGRAPHIE

Bernard, F. (2019). *PLU en Ligne*. IRL : <https://plu-en-ligne.com>

CDC Habitat. (2020). *Qu'est-ce que le logement intermédiaire ?* IRL : <https://www.cdc-habitat.com/nos-activites/gestion-locative/logement-intermediaire/quest-ce-que-le-logement-intermediaire.html>

CEREMA. (2017). *Le projet urbain partenarial (PUP)*. Collection Références. IRL : http://outil2amenagement.cerema.fr/IMG/pdf/cerema-fiche-pup_site_outils_amenagement_cle76f9af-1.pdf

Ducros, E. (2019). *TER : la concurrence arrive, la SNCF commence à soigner ses clients*, l'Opinion. IRL : <https://www.lopinion.fr/edition/economie/ter-concurrence-arrive-sncf-commence-a-soigner-clients-174191>

Grandin J., (2019), *Benoît Quignon: «SNCF Immobilier vend et aménage des terrains devenus inutiles au ferroviaire»*, l'Opinion. IRL : <https://www.lopinion.fr/edition/economie/benoit-quignon-sncf-immobilier-vend-amenage-terrains-devenus-inutiles-196720>

Halleux, J.M. (2019) *Introduction aménagement du territoire*. p 411. Université de Liège

Hers, B. &Hohlweg, N. (2018). *Dettes publiques : analyse et pistes de solution au désendettement de la Belgique*. Université catholique de Louvain. IRL : https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A17074/datastream/PDF_01/view?fbclid=IwAR3zE7xdToeqQfKmwBNnvH2oRGAOiSExm5mxi3O-9v8ms1WNF_G7BjKEQ0

Jacqué, P. & Durant, A-A. (2018). *Cinq points pour comprendre la dette de la SNCF*, Le Monde. IRL : https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/03/19/cinq-questions-sur-la-dette-de-la-sncf_5273270_4355770.html

Jacqué, P. (2018). *Le fret ferroviaire ou les leçons d'un désastre*, Le Monde. IRL : https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/03/05/le-fret-ferroviaire-ou-les-lecons-d-un-desastre_5265825_3234.html

Ministère de la Cohésion des territoires (MCT) (2020). *Géoportail de l'urbanisme*. IRL : <https://www.geoportail-urbanisme.gouv.fr>

Préfet du territoire de Belfort. (2017). *Elaborer, modifier, réviser un PLU*.
 IRL : <https://www.territoire-de-belfort.gouv.fr/Politiques-publiques/Amenagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme/Planification-et-documents-d-urbanisme/Fiches-pratiques-pour-l-elaboration-des-documents-d-urbanisme/Elaborer-modifier-reviser-un-PLU>

Quignon, B., Queille, C. & Karam, F. (2018). *Le temps des premières pierres*.
 Conférence de presse du 29 novembre 2018

SNCF. (2018). *Rapport financier annuelle du groupe SNCF*. IRL : https://medias.sncf.com/sncfcom/finances/Publications_Groupe/Rapport_financier_annuel_2018_Groupe_SNCF_28.02.2019.pdf

Société du Grand Paris. (2019). *Les étapes du dialogue*. IRL : <https://www.societedugrandparis.fr/gpe/comprendre/etapes-du-dialogue-174>

SNCF. (2020). *Qui sommes-nous?* IRL : <https://www.sncf.com/fr/groupe/profil-et-chiffres-cles/portrait-entreprise/qui-sommes-nous>

SNCF. (2019). *Découvrez SNCF Immobilier*. IRL : <https://www.sncf.com/fr/reseau-expertise/activites-immobiliere/sncf-immobilier/decouvrezhttps://www.sncf.com/fr/reseau-expertise/activites-immobiliere/sncf-immobilier/decouvrez>

SNCF Immobilier. (2020). IRL : <https://espacesferroviaires.sncf.com/amenagement-urbain>

Teller, J. (24 octobre 2019). *Gouvernance Urbaine*. Université de Liège







Vinci Immobilier. (2020). *Achat logement social neuf grâce à l'accèsion à la propriété*. IRL : <https://www.vinci-immobilier.com/achat-immobilier/acheter-neuf/l-achat-neuf-a-prix-social>

ANNEXES




Orientations d'aménagement et de programmation par quartier ou secteur

Légende des schémas* 1




Les localisations et caractéristiques des voies, ouvrages publics et espaces verts :

PROJETES :	Equipements publics à créer, ou à modifier	REALISEES :
	E : ENSEIGNEMENT JS : JEUNESSE ET SPORT C : CULTURE S : ACTION SOCIALE, ENFANCE ET SANTE T : CENTRE DE TRI DES DECHETS MENAGERS P : PARC DE STATIONNEMENT PUBLIC SM : SERVICES MUNICIPAUX L : ACTIVITE LOGISTIQUE OU SERVICE A LA FILIERE LOGISTIQUE	
	Espaces verts publics à créer, ou à modifier V : ESPACE VERT	
	Voie à créer, ou à modifier	
	Voie piétonne à créer, ou à modifier	

Les liens :







	Désenclaver les quartiers
	Aménager des espaces paysagers en faveur des circulations douces
	Créer ou renforcer la continuité urbaine

Le développement de nouvelles infrastructures :





	Tramway : ligne réalisée ou à réaliser
	Pôle d'échange intermodal à créer ou à restructurer
	Station métro/ RER à l'étude

*1 les textes joints aux schémas précisent et complètent les différents postes de la légende





Les actions d'amélioration de l'environnement :

	Requalifier et mettre en valeur les équipements publics existants
	Requalifier et mettre en valeur les espaces publics
	Couvrir le périphérique ou requalifier ses abords
	Réduire les nuisances phoniques
	Améliorer l'aspect paysager des espaces verts et/ou des équipements sportifs
	Mettre en valeur partiellement ou en totalité le bâti intéressant

Les orientations d'aménagement et de renouvellement urbain :

	Développer ou reconstituer le tissu urbain
	Dynamiser l'activité commerciale
	Développer l'activité économique
	Réhabiliter, restructurer ou reconstituer les ensembles de logement

Les périmètres* 2 :

	Zone d'aménagement concerté (ZAC) correspondant intégralement à un secteur de dispositions particulières (règles de construction)
	Autres Zones d'Aménagement Concerté (ZAC)
	Autres secteurs de dispositions particulières (règles de construction)
	Secteur en attente d'un projet d'aménagement global (art. L123-2a)

* 2 les périmètres réglementaires figurent dans l'atlas général, les périmètres de ZAC dans les annexes graphiques