



SNCF Immobilier. Le patrimoine, un filon à exploiter

Avec la création de SNCF Immobilier, permise par la loi d'août 2014, c'est l'ensemble des propriétés de la SNCF et de RFF qui sont regroupées, tant pour le foncier que pour l'immobilier.

À la tête de la nouvelle entité, Sophie Boissard entend valoriser le patrimoine du futur groupe.

« **L**a Chapelle Internationale est une des rares opportunités logistiques à Paris », affirme Jean-Michel Dupeyrat, le patron d'Espaces ferroviaires, une filiale de la SNCF, dont la mission est d'aménager le foncier en assurant la maîtrise d'ouvrage. Ce projet dans le XVIII^e arrondissement de Paris, confié par Espaces ferroviaires à l'architecte Djamel Klouche, prévoit de mixer deux projets,



Sophie Boissard.

©SNCF Manuelle Toussaint

une base logistique et une zone urbaine sur 6 hectares. Il progresse désormais à grands pas : le permis d'aménager a été obtenu au cours du premier trimestre et les travaux de déconstruction ont démarré en juillet. Il va transformer tout un quartier et est emblématique des chantiers que souhaite porter demain SNCF Immobilier, la nouvelle branche de la SNCF, qui va regrouper en son sein

L'opération d'aménagement Saussure Pont-Cardinet menée par Espaces ferroviaires prévoit la construction d'immeubles de bureaux (Strato à gauche et Rezo à droite) dans le XVII^e arrondissement de Paris.

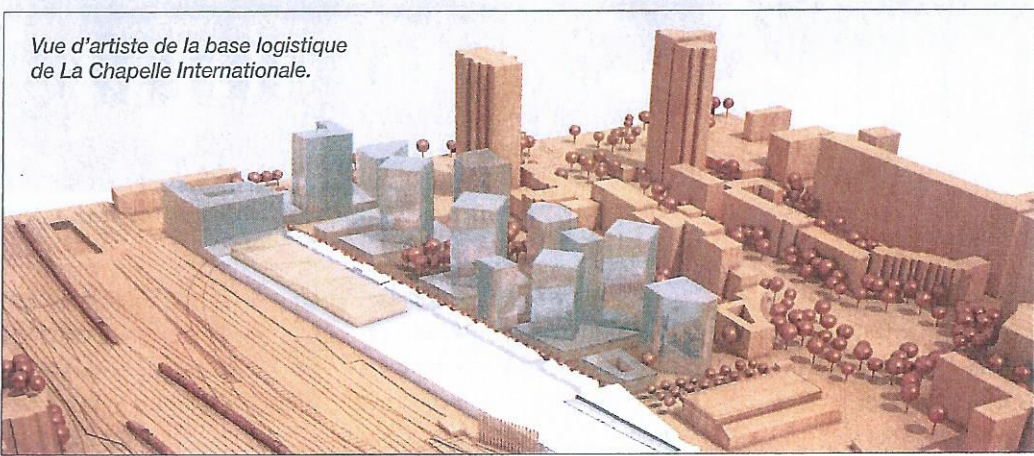


©Jean-Pierre Porcher



Vue d'artiste du programme de bureaux Strato prévu pour un effectif de près de 900 personnes.

©Jean-Pierre Porcher



Vue d'artiste de la base logistique de La Chapelle Internationale.

©SAGLIA Architectes Associés

Espaces ferroviaires ainsi que ICF Habitat, qui gère les logements appartenant à la SNCF. Sophie Boissard vient de prendre la tête de SNCF Immobilier qui va compter 2 700 salariés (dont 2 000 chez ICF Habitat). L'ancienne directrice générale déléguée à la Stratégie et au Développement de la SNCF nourrit de grandes ambitions pour cette activité qui, depuis 1997, s'était retrouvée entravée, dit-elle, par son morcellement entre SNCF et RFF, voire d'autres filiales. « Quand sur un site, vous vous retrouvez avec trois, voire quatre propriétaires, il est très compliqué de s'entendre et de négocier », précise Sophie Boissard. Selon elle, cette situation de multipropriétés a freiné, voire bloqué

énormément d'opérations. De son côté, il y a quelques mois, en présentant ce nouveau métier pour la SNCF, Guillaume Pepy estimait que la division de ce patrimoine avait coûté 100 millions d'euros. Désormais, avec la nouvelle loi d'août 2014, il est redevenu possible de réunir l'ensemble des compétences dans une seule main : celle de SNCF Immobilier. « Et de réunir l'ensemble des propriétés à l'exception du réseau d'installations ferroviaires », précise Sophie Boissard. « Nous revenons à notre histoire. Une bonne partie de l'histoire des villes s'est construite à partir des transports qui les ont souvent façonnées ». La SNCF veut s'inspirer de ce qu'ont fait d'autres réseaux.

« En Suisse, il y a quinze ans, les CFF ont décidé de se doter d'une activité foncière qui, de proche en proche, est devenue la principale contributrice du groupe », rappelle Sophie Boissard. « Plus loin d'ici, les compagnies japonaises ont construit leur réseau grâce à leurs activités foncières. On peut aussi citer MTR [métro de Hong Kong] qui tire 50 % de son chiffre d'affaires de ses activités immobilières. » La SNCF disposerait donc d'un trésor : 20 000 hectares de foncier « dont 2 000 sont à coup sûr urbanisables. Le plus souvent sur des zones urbaines les plus denses. C'est le cas à Paris et en Île-de-France. Mais aussi à Lyon, et sur la bande côtière entre Marseille et Nice », poursuit Sophie Boissard, qui s'apprête à

lancer un état des lieux précis. La SNCF possède aussi tout un patrimoine bâti. Ce sont 12 millions de m² de bâtiments industriels, de maintenance, des bases travaux ou encore de bâtiments tertiaires. À cela s'ajoute un parc immobilier riche de 100 000 logements, dont 90 % sont des logements sociaux. La SNCF est ainsi le 3^e bailleur social de France, rappelait aussi, il n'y a pas longtemps, le président de la SNCF. Avec un opérateur immobilier : ICF Habitat. Sophie Boissard a donc pour mission de « créer de la valeur pour le futur groupe ». Elle estime à 450 millions d'euros le produit de valorisation annuelle, les deux tiers provenant de cessions, l'autre tiers de re-



Le projet de La Chapelle Internationale, dans le XVIII^e à Paris, a reçu son permis d'aménager. Les travaux de déconstruction ont commencé en juillet dernier.

► venus comme les loyers par exemple. « Je pense que, compte tenu de la taille de ce patrimoine et de sa localisation, on doit être capable de le doubler », assure-t-elle. C'est sur ce pari qu'elle va engager un immense chantier au cours des prochaines semaines pour répondre à quelques questions : « Comment et à quelle vitesse pouvons-nous nous approcher de cet objectif ? Faut-il privilégier le cash, important, avec des ventes ? Ou bien plutôt s'orienter vers un développement comme le font les CFF pour pouvoir encaisser des revenus sur le long terme ? C'est cette planification que nous allons établir. »

Ce qui est sûr, c'est que la SNCF va chercher à optimiser la gestion du parc immobilier. L'enjeu est de taille puisqu'il représente 1 milliard d'euros de charges. Soit le deuxième poste de charges de l'entreprise après la masse salariale, selon Sophie Boissard. Son action s'inscrit par

ailleurs dans l'effort national en faveur du logement. « Notre capacité est de 5 000 logements rénovés ou construits par an. Nous avons donc une capacité à apporter une vraie contribution. » Cette contribution en faveur du logement social risque de peser sur les prix de vente espérés par la SNCF. Mais selon Cécile Queille, la patronne d'ICF Ha-

« Rien qu'à Paris, les deux tiers des opérations urbaines en cours se font sur du foncier ferroviaire »

bitat, la partie sociale d'une opération ne représente en général que 30 % du total. En revanche, libérer des terrains coûte cher. Jean-Michel Dupeyrat reconnaît qu'« il faut en général engager des frais très importants, notamment pour dépolluer les sites ». Dans ce cas, explique-t-il, il arrive que les collectivités participent via des subventions.

La patronne de SNCF Immobilier va également travailler sur la valorisation des actifs immobiliers et fonciers et les développer. « Rien qu'à Paris, les deux tiers des opérations urbaines en cours se font sur du foncier ferroviaire », rappelle-t-elle. C'est par exemple le cas avec l'opération des Batignolles dans le XVII^e arrondissement ou avec

celle dans le XII^e autour de Bercy-Charenton ou encore à Paris-Rive-Gauche. Difficulté de l'exercice : la nécessaire articulation des chantiers avec la prise en compte des besoins de transports. Cela en coopération avec les collectivités locales, les villes bien sûr et les autres grands aménageurs, comme par exemple la Société du Grand Paris, avec la

quelle SNCF Immobilier est « en train de nouer une relation très étroite pour accompagner leurs projets de transports ». Pour Sophie Boissard, la feuille de route s'annonce « riche et passionnante ». L'objectif est de présenter en juillet prochain au conseil de surveillance de la SNCF un plan stratégique à 10 ans pour SNCF Immobilier. Juillet 2015, c'est la date prévue pour que la nouvelle SNCF soit totalement opérationnelle. Les recettes seront ensuite réparties entre SNCF Réseau et SNCF mobilités « à due proportion de ce que chacun apporte ». Soit par le biais de sociétés civiles immobilières, SCI, soit par le biais de l'Épic (établissement public à caractère industriel et commercial) de tête. Un système qui, malgré les apparences de simplification, annonce des flux financiers peut-être pas si simples.

Marie-Hélène POINGT