



**HAL**  
open science

# De l'urbanisme temporaire à l'urbanisme transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs : SNCF Immobilier se prête à l'expérience

Claire de La Casa

## ► To cite this version:

Claire de La Casa. De l'urbanisme temporaire à l'urbanisme transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs : SNCF Immobilier se prête à l'expérience. Architecture, aménagement de l'espace. 2017. dumas-01623172

**HAL Id: dumas-01623172**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01623172v1>**

Submitted on 7 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Le site Hébert (Halle rouge et blanche)  
©Jean-Claude N'Diaye

## Projet de Fin d'Etudes

# **De l'urbanisme temporaire à l'urbanisme transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs. SNCF Immobilier se prête à l'expérience.**

Claire De La Casa

Master Urbanisme et Coopération Internationale

2016-2017

Tutrice : Federica Gatta

## Notice analytique

Projet de Fin d'Etudes Master Urbanisme et Coopération Internationale

**Auteur :** Claire DE LA CASA

**Titre du Projet de Fin d'Etudes :** De l'urbanisme temporaire à l'urbanisme transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs. SNCF Immobilier se prête à l'expérience.

**Date de soutenance :** 07/09/2017

**Organisme d'affiliation :** Institut d'Urbanisme de l'Université Grenoble Alpes

**Organisme dans lequel le stage a été effectué :** SNCF Immobilier, Saint-Denis

**Directeur du Projet de Fin d'Etudes :** Federica Gatta

**Collation :** Nombre de pages : 66 / Nombre de références bibliographiques : 32

**Mots-clés analytiques :** Urbanisme Temporaire ; Urbanisme Transitoire ; Propriétaire

**Mots-clés géographiques :** Ile-de-France ; Paris

## 1<sup>er</sup> Résumé (Français)

L'urbanisme temporaire s'inscrit dans une mouvance sociale générale qui tend à mener un changement profond dans la conception de la ville. La participation de la société civile est croissante et bouleverse les démarches classiques. Néanmoins, ces changements ne sont pas radicaux ou brutaux comme a pu l'être l'urbanisme une quarantaine d'années auparavant. Au contraire, ils s'infiltrent et se font leur place pas à pas. En Ile-de-France, terrain de notre étude, l'occupation temporaire en est doublement la preuve : d'abord elle a mis du temps à être reconnue au niveau institutionnel, adoptant plusieurs formes au cours des années et des opportunités, ensuite, la démarche elle-même repose sur une transition douce entre le passé et le futur, se proposant d'endosser le rôle de trait d'union. Transitoire, c'est aussi son nom, une appellation qui peut permettre d'éclairer le tournant que les initiatives temporaires ont pris lorsque les acteurs décisionnaires ont commencé à l'adopter. Leur intervention n'est pas neutre, elle implique que l'urbanisme transitoire soit utilisé à des fins autres que celles initialement prévues, destinées aux citoyens. De nouveaux intérêts lui sont attribués, laissant craindre que la pratique ne perde son identité et ne soit exploitée commercialement. Pour l'instant, son développement repose sur un fin équilibre entre intérêt « urbains » et « immobiliers ». La position très particulière de SNCF Immobilier, à la fois propriétaire, aménageuse et partenaire de l'ouverture de projets transitoires éclaire cette ambivalence. La valeur dégagée par la démarche est multiple et subtile, difficile à déterminer. C'est pourtant bien la supposition de son existence qui induit le développement de cette démarche.

## 2<sup>d</sup> Résumé (Espagnol)

El urbanismo temporal se inscribe en una tendencia social general que pretende llevar a cabo un cambio profundo en la concepción de la ciudad. La participación de la sociedad civil crece cada vez más y altera los procedimientos clásicos. Sin embargo, estos cambios no son radicales o brutales como pudo haber sido el urbanismo hace unos cuarenta años. Al contrario, se infiltran y encuentran su lugar paso a paso. En Île-de-France, terreno de nuestro estudio, la ocupación temporal es, en dos casos, la prueba de este fenómeno: primero, tardó en ser reconocida a nivel institucional, adoptando varias formas a lo largo de los años y oportunidades; segundo, el proceso en sí reposa en una transición suave entre el pasado y el futuro, asumiendo el rol de vínculo. Transitorio es su nombre, una apelación que puede permitir aclarar el giro que las iniciativas temporarias tomaron cuando los actores, aquellos con el poder de decisión, comenzaron a adoptarla. Su intervención no es neutra pues esto implica que el urbanismo transitorio es utilizado a fines diferentes que aquellos previstos inicialmente, destinados a los ciudadanos. Nuevos intereses le son atribuidos, lo que hace temer que la práctica pierda su identidad y sea explotada comercialmente. Por ahora, su desarrollo se basa en un fino equilibrio entre intereses "urbanos" e "inmobiliarios". La posición particular de SNCF Immobilier, al mismo tiempo propietario, planificador urbano y socio de la apertura de proyectos transitorios, explica esta ambivalencia. El valor extraído de este proceso es múltiple y sutil, difícil a determinar. A pesar de eso, la suposición de su existencia induce el desarrollo de esta experiencia.

## Remerciements

Même avec une mémoire sélective, impossible d'oublier le premier jour de mon travail chez SNCF Immobilier, où j'ai découvert des locaux flambant neufs, bardés de sécurité et remplis de têtes inconnues. Heureusement, l'accueil a été chaleureux et bienveillant, et je souris au contraste que présente cette journée et mes dernières semaines en tant qu'alternante dans l'entreprise. C'est grâce à l'équipe Stratégie Emergence et Innovation, son dynamisme et sa bonne humeur que cette année a été sympathique en plus qu'enrichissante, traits d'esprit et humour à l'appui. Un merci particulier à Frank, Stéphanie et Alexia, trois tuteurs généreux et pédagogues qui m'ont fait confiance et m'ont tant appris de savoir-faire et de savoir-être. Leur vision décalée et stratégique de l'immobilier a été une grande source d'inspiration.

Les collègues du « plateau », et au-delà, toujours accessibles et souvent disponibles pour mes questions m'ont permis de diversifier les points de vue sur les métiers de SNCF Immobilier, leurs évolutions et leurs particularités. Leur chocolat et leurs histoires ont aussi été grandement appréciés. Merci aussi à Sergio qui a su allier moqueries et encouragements.

Merci à ma quatrième tutrice, Federica, qui a complété un encadrement précieux en prenant notamment le temps d'écouter mes doutes et mes interrogations. Sa patience et ses encouragements ont été d'un grand réconfort.

Merci à Paul Citron d'avoir échangé son point de vue avec le mien.

Tous m'ont aidée à construire une réflexion sur la question de l'urbanisme transitoire mais aussi plus généralement sur un domaine où les règles peuvent être réinventées.

Merci à Federica Gatta, Charles Ambrosino, Frank Gauthier et Stéphanie Fuchy d'avoir accepté d'assister à ma soutenance.

Le support indéfectible de mes parents est aussi remarquable et a été indispensable, et l'encouragement de mes amis, parfois plus confiants que moi-même, requinquant.

Je voudrai enfin remercier les lecteurs qui liront ce mémoire, jusqu'à ces lignes, et leur souhaite une belle découverte d'un sujet qui m'a animé, enthousiasme et ambitions à la clef.

# **De l'urbanisme temporaire au transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs. SNCF Immobilier se prête à l'expérience.**

## Sommaire

Projet de Fin d'Etudes .....	0
De l'urbanisme temporaire à l'urbanisme transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs. SNCF Immobilier se prête à l'expérience.....	0
Notice analytique.....	1
1 <sup>er</sup> Résumé (Français).....	2
2 <sup>d</sup> Résumé (Espagnol).....	2
Remerciements.....	3
De l'urbanisme temporaire au transitoire, un cheminement entre positionnements, intérêts et valeurs. SNCF Immobilier se prête à l'expérience. ....	4
Introduction .....	6
Partie 1. Mieux aborder la transformation urbaine .....	10
Chapitre 1 : de la nécessité de construire la ville autrement.....	10
1. Assouplir la discipline .....	10
2. Diversifier le singulier.....	11
3. Planifier l'imprévisible.....	11
Chapitre 2 : l'urbanisme temporaire, une nouvelle solution ? .....	13
1. Une appellation, des réalités .....	14
2. L'urbain a horreur du vide .....	14
3. Correspondances heureuses .....	15
4. Systématisation rime avec institutionnalisation.....	17
Chapitre 3 : Une pratique mondialement locale .....	18
1. Un transitoire francilien.....	19
2. Présumé valable .....	20

---

3. Le microcosme francilien du transitoire .....	23
4. Une question de valeur .....	30
Partie 2 : Dans les coulisses de l'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier .....	35
Chapitre 1. SNCF, grand propriétaire, petite histoire immobilière .....	35
1. Un iceberg patrimonial .....	35
2. Gèle des emprises inutiles .....	36
.....	39
Chapitre 2. Expérimenter pour valoriser .....	40
1. Ground Control au pluriel .....	43
2. Sites artistiques temporaires, se lancer puis corriger .....	45
3. L'impulsion est donnée .....	46
Chapitre 3 : L'urbanisme transitoire sous l'angle opérationnel .....	49
<i>Etude de cas, le site Hébert, n'existe plus, l'Aérosol l'a remplacé .....</i>	<i>49</i>
1. Contexte du site .....	49
2. Casting et méthode de travail .....	51
3. Ouvrir sans risque mais, avec difficulté.....	54
<i>Dépasser les discours, l'urbanisme transitoire sous le regard de l'opérationnel .....</i>	<i>58</i>
1. Back-office : lever les freins en interne.....	58
2. Quatre lieux ouverts : quelle production ? .....	60
Conclusion : .....	62
Bibliographie .....	63

## Introduction

L'urbanisme temporaire est compté parmi les phénomènes d'expérimentations urbaines qui prennent d'assaut l'aménagement traditionnel. Son aspect expérimental repose sur sa durée courte, propice à accueillir toutes sortes de nouveaux usages car malléable et évolutif. Le terme de *temporaire* recouvre des projets extrêmement variés, il n'existe pas de label précis pour ces projets, ni de critères définis, laissant libre le phénomène d'évoluer et donc de se renouveler. Généralement, l'occupation temporaire se définit simplement par sa durée déterminée. Il n'y a pas de process à suivre ou d'objectif précisément défini, pas de fonctionnement homogène. Sans modèle, c'est à chaque lieu de s'inventer, d'épouser les besoins locaux, d'ajuster son fonctionnement. Si la pratique se développe dans certains pays, notamment anglo-saxons, la France a mis du temps à l'adopter. Ce sont plutôt les acteurs décisionnaires français qui ont été réfractaires. En Ile-de-France néanmoins, depuis les années 2010, la démarche se professionnalise et voit émerger des entités spécialisées dans le domaine du temporaire. L'approche commence à s'industrialiser. La *start-upisation* n'épargne pas l'urbanisme, avec l'émergence de plateformes permettant au porteur de projet et au propriétaire de trouver ce qu'ils cherchent : pour l'un, un espace à louer à moindre prix, pour l'autre une manière d'occuper ses biens vacants en économisant gardiennage et évitant le risque de squat ou autres occupations illégales. Mais ce modèle, bien qu'il prédomine, n'est pas unique. SNCF Immobilier, grand propriétaire de foncier, se démarque ainsi en choisissant de non seulement adopter la démarche, mais en plus de la traiter entièrement en interne, en partenariat avec son opérateur. Cette idée de faire correspondre la demande d'espaces à prix abordables et d'espaces vacants est loin d'être récente. Pourtant cela fait moins de dix ans, voire cinq, que cette pratique se développe. C'est parce que désormais, les règles en matière d'aménagement ont changé. Elles y ont été contraintes par des bouleversements sociétaux qui interrogent l'urbanisme tel qu'il se pratique classiquement. La pratique se cherche, et le temporaire est l'une de ses nouvelles identités. Une identité qui se fonde plus sur ceux qui la construisent que simplement sur ses modalités de courte durée. La ville ne se construit plus avec les seuls institutionnels, leurs domaines d'expertises sont limités, dépassés face aux nouveaux modes de vivre en ville. Ils sont contraints de s'en remettre à ces entités issues de la société civile, qui savent tellement mieux dialoguer, s'adapter, rebondir, évoluer, tout ça à une rapidité fulgurante. Le temporaire est sur toutes les bouches, celles des porteurs de projet bien sûr, du public, des médias qui relaient ses lieux à succès, mais aussi des collectivités locales, en particulier les municipalités directement concernées, enchantées que de telles *success stories* s'implantent sur leur territoire. Les propriétaires aussi adoptent l'idée du temporaire. Ce type d'occupation est un terrain d'entente, un partenariat gagnant-gagnant entre grands comptes et structures beaucoup plus modestes.

Temporaire, temporaire, temporaire... Pourquoi alors voit-on émerger, ici et là, la mention « Urbanisme Transitoire ». Ce sont la Région Ile-de-France, son Institut d'Urbanisme et d'Aménagement et SNCF Immobilier qui ont adopté depuis à peine un an ce terme. Le transitoire, c'est temporaire aussi. Oui ! le transitoire, est un dérivé du temporaire, une branche d'un courant qui se divise. L'urbanisme temporaire indique simplement qu'il a une

fin. Drôle d'idée pour construire une ville, d'y mettre un point, quand l'urbain s'apparente bien plus à un insatiable renouvellement. Le transitoire, lui, indique son intention de voir se perpétrer les bienfaits de ce nouvel urbanisme si sensé et encensé.

Il utilise le présent pour faire le lien entre le passé et le futur, il fait la transition, il évite l'abrupte changement auquel la ville nous a habitués. Du jour au lendemain, des barrières en taule qui cachent, des échafaudages qui dépassent, du bruit peu urbain, et un autre lendemain, un nouveau complexe est dévoilé, pouvant loger familles, étudiants, employés.... Le transitoire évite l'effet table rase, tout comme le temporaire, mais en plus il rebondit sur l'exploitation qui a été faite du temps de veille de la friche pour valoriser le nouveau projet. Remplir le vide ne permet pas seulement d'économiser les frais de gardiennage, c'est un investissement à moyen voire long terme. C'est une manière de saisir les besoins actuels, une concertation sans débat ou discours mais avec expérimentation à échelle réelle ouverte aux riverains comme aux autres. Le transitoire est un argument de vente aussi. Peut-être que l'usage précédent n'était pas très attrayant, hôpital, entrepôt, usine, bureaux, mais en le modifiant à peine, en changeant sa fonction sans toucher à sa morphologie, le bâtiment a accueilli du public, il est devenu un lieu de destination populaire.

C'est donc le coup d'après que vise le transitoire, il se dote d'une ambition qui va au-delà de l'occupation. En quelque sorte, il laisse le *Carpe Diem* au temporaire, et s'occupe du lendemain. Et qui de mieux placé pour récolter les fruits une fois le projet temporaire terminé ? Une fois le gestionnaire du lieu parti ? Ce sont les éternels acteurs de l'aménagement classique. Les institutionnels. Ceux qui reprennent le relais. Ainsi, le transitoire est la démonstration que ces derniers ont adopté la démarche : ils se la sont appropriée, l'ont même renommée. L'urbanisme transitoire désigne la partie du temporaires qui sera remplacé par de nouvelles constructions. Ce sont deux pratiques similaires, si ce n'est identiques, mais perçues par des acteurs différents. Peut-être qu'ajouter une dénomination peut paraître de trop, encore une dans cet océan de courant et type d'urbanisme. Mais c'est une manière d'assumer ce qui est attendu de l'urbanisme temporaire : qu'il porte ses fruits, et qu'il soit avantageux à la fois pour la société civile mais également pour l'aménageur et tous ceux qui l'accompagnent. L'urbanisme transitoire n'est pas innocent, il est intéressé, à la frontière entre l'urbanisme et l'immobilier. Il peut être considéré comme plus complet, car après tout,

La place du propriétaire, et en général des acteurs décisionnaires, est souvent évoquée à la marge dans les rares rapports qui concernent l'urbanisme temporaire tel que je le désigne. Ceux-ci, donnent généralement la part belle aux acteurs temporaires, aux projets, mais rarement au montage de ceux-ci. Les actions de SNCF Immobilier sont de même relativement absentes des documents de réflexion sur le sujet dans la sphère francilienne. Dans un rapport de l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR) par exemple, parmi les cinq exemples de projets temporaires qu'il développe, cite bien une initiative implantée sur une emprise de SNCF, le centre de premier accueil pour migrants Porte de la Chapelle, mais la compagnie ferroviaire n'est pratiquement pas intervenue dans la mise en place de ce projet (elle l'a d'ailleurs plutôt subi). L'intérêt de se pencher sur l'intervention de l'entreprise dans laquelle j'ai passé un an

d'alternance ne relève nullement du corporatisme. Simplement, le propriétaire est très souvent mis au second plan, comme observateur de la démarche, laissant des « experts » implanter des occupations temporaires sur son foncier. SNCF Immobilier est un cas différent, la branche a choisi, comme de plus en plus d'autres, d'adopter la démarche du transitoire pour valoriser son foncier, mais elle le fait en mobilisant des ressources internes pour gérer toutes les tâches administratives et techniques, quand d'autres se tournent vers des *intermédiaires*. Elle s'inscrit à mon sens de manière significative dans le paysage de l'urbanisme transitoire francilien : cette démarche vient se superposer à celles que nous avons évoquées plus haut. L'impulsion vient ici du propriétaire lui-même, lui permettant d'inclure son nom et son logo au côté de ceux du projet, mais aussi de maîtriser une compétence que les autres grands comptes délèguent.

A mon sens, mettre en lumière l'action de la branche immobilière dans ce domaine permet de saisir une tendance qui va au-delà de l'urbanisme transitoire, c'est observer un grand groupe absorber une démarche initiée par des "artistes", des "créatifs", des "startapers", l'intérêt qu'il y trouve, les difficultés auxquelles il est confronté. Pourquoi une structure qui a l'habitude d'avoir le contrôle sur tout s'impose-t-elle de collaborer avec des organisations spontanées, souples et indépendantes ?

En entrant à SNCF Immobilier, j'avoue avoir découvert des réalités bien loin de celles de l'urbanisme temporaire, tendance, innovant, citoyen.

J'ai côtoyé les personnes chargées de déloger les squatteurs, prêtes à aller à leur rencontre pour les convaincre de partir, épuisées par les procédures que requièrent les expulsions. L'idée d'une emprise vide les crispe car propice à loger d'autres occupations illégales. J'ai pu saisir dans les réunions, au détour de conversations, à quel point accueillir des organismes sociaux est pesant pour les gestionnaires de patrimoine.

*« Tu leur donnes la main ils te prennent le bras, quand on leur demande de quitter les lieux, comme indiqué sur le contrat, ils te demandent de leur trouver un autre espace, ça ne nous rapporte rien d'être bons élèves dans le domaine. »* Le social n'est pas rentable, et on demande aux gestionnaires de l'être. Les occupants doivent rapporter de l'argent, point.

Les concertations, dans le cadre des projets urbains d'Espace Ferroviaire, peuvent elles aussi être embarrassantes, notamment lorsque les habitants veulent des espaces verts : les parcs ça ne se divisent pas en centaines d'appartements que l'on peut vendre ou louer. Non c'est public, et de l'argent public il n'y en a pas. La Mairie du XVIIIème a beau soutenir le projet, elle n'est vraisemblablement pas prête à le financer, elle ne peut pas. L'emprise ferroviaire d'Ordener ne sera donc pas remplacée par l'équipement demandé par les habitants, mais par 500 logements. Et comme 500 logements c'est beaucoup trop dans un des quartiers les plus denses de Paris, et même d'Europe, la concertation finale évoque 1000 habitants. C'est à peu près équivalent mais les riverains ne s'en rendent pas compte pendant les discussions, ils en prendront conscience plus tard. En attendant, le débat se déroule sereinement, et après le déchainement de colère des précédents ateliers, c'est une victoire pour Espaces Ferroviaires. Je me souviens encore que le lendemain de la concertation, tout le plateau de la filiale, à deux pas de mon bureau, était en ébullition, chacun y allant de son impression.

Parmi ces anecdotes, beaucoup choquent, quand je les raconte, elles insurgent. *La SNCF est un service public, elle ne devrait pas se comporter comme ça.* Mais voilà, sur la compagnie ferroviaire française pèse une dette de 50 milliards d'euros, et squatters, associations, et riverains ne font pas le poids face à ce chiffre qui résonne dans chacune des actions du groupe, et qui plus est, dans celles de la branche immobilière.

Mon expérience la plus profonde lors de cette alternance a ainsi été de relativiser des questions qui m'auraient fait bondir auparavant. Dans les bureaux, lors des conversations à propos des sujets que je viens d'évoquer, il n'y a pas un haussement de sourcil. Pourtant je sais que certains ont un pincement au cœur. Celui-ci est imperceptible, mais, il a ses répercussions. Au lieu de claquer la porte se disant qu'ils ne veulent pas faire partie de ce système, mes collègues font en sorte, à leur échelle, de l'améliorer. L'idée n'est pas de le révolutionner, de le bouleverser, mais d'y insérer des éléments qui vont dans le sens de leur vision de la société. Et pour cela, ils se fondent dans la machine, en intègrent les codes et les subtilités, et les utilisent quand ils le peuvent pour orienter les actions vers quelque chose qui pourrait servir les citoyens, et pas seulement pour l'entreprise.

Pour y parvenir, il faut faire des compromis, car l'entreprise doit toujours trouver un intérêt, mais en trouvant les arguments qui démontrent qu'agir différemment lui sera aussi bénéfique, au-delà même du domaine de la communication, les dirigeants peuvent se laisser convaincre. A mon sens, l'Urbanisme Transitoire de SNCF Immobilier est l'un des produits de cette persévérance. La démarche est une respiration parmi tous les processus et réglementation qui structurent SNCF Immobilier. Elle en invente d'autres, plus souples mais loin d'être plus aisés à mettre en place, permettant d'agir autrement sur un plan urbain et social, à travers l'immobilier.

Ce mémoire est le résultat d'un an d'observations et de participation à la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, mais aussi d'interrogation est de remise de en question. Une attention particulière a été portée au contexte urbain général dans lequel s'inscrit le développement inédit de l'urbanisme temporaire en Ile-de-France, phénomène lui aussi décrit. J'ai ensuite tenu à profiter de ma position privilégiée au sein d'un grand propriétaire acteur dans le domaine pour analyser son positionnement et capter les intérêts qu'il y trouvait, permettant de rendre compte de la multiplicité des externalités que peut dégager l'engagement d'un tel acteur dans l'urbanisme transitoire.

## Partie 1. Mieux aborder la transformation urbaine

### Chapitre 1 : de la nécessité de construire la ville autrement

Le destin des idées nouvelles n'est pas homogène. Certaines sont immédiatement adoptées, lorsque la plupart sont écartées par habitude, par habitude de l'habitude. Pour qu'elles fassent leur place, il ne suffit pas qu'elles soient bonnes, il faut qu'elles trouvent un écho, qu'elles répondent à des besoins. L'urbanisme temporaire a mis en France du temps à faire sa place, mais le contexte actuel présente de plus en plus d'éléments convergents vers son succès. La demande est au rendez-vous, et son développement est l'indicateur du décalage entre ce qu'offre l'aménagement institutionnalisé et les besoins renouvelés de l'urbain.

#### 1. Assouplir la discipline

Comparé à l'histoire de la ville, l'urbanisme est une discipline extrêmement récente. La raison d'être originelle de la discipline réside dans l'idée d'optimiser l'objet urbain. La solution passait alors par la mise en ordre à travers des solutions « scientifiques » (Levy, 2006) et systématiques. Ce n'est pas un hasard si les cités idéales ont des formes géométriques, elles sont souvent le résultat de traductions mathématiques, le modulator de Le Corbusier en étant un parfait exemple. (Harpet, 2014) C'est ainsi que le fonctionnalisme s'est imposé, chaque chose devant être à sa place avec une finalité unique. (Ascher, 2010) La planification est aussi apparue un outil primordial de construction de la ville. C'est le « processus qui fixe, après études et réflexion prospective, les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation, les méthodes de suivi de celle-ci. » (Merlin et Choay 2010). L'aménagement urbain a ainsi consisté à anticiper le futur de la ville, de le déterminer en avance pour correspondre aux changements supposés d'une société dix, vingt à trente ans plus tard. Mais le propre de la ville et de la société qui l'habite est son changement perpétuel, elle est « gouvernée par les figures de l'addition, de la substitution, de l'inversion » (Grumbach, 1994), une sédimentation qui n'en finit pas, et qui impose à l'urbanisme de revoir ses fondations.

En effet, en quelques décennies, la société a profondément muté, et les méthodes urbanistiques ont dû suivre la tendance. La période « postmoderne » (Levy, 2006), qui a fait suite au mouvement d'industrialisation, exige de revoir les schémas classiques linéaires de production de l'espace. La société se tertiarise, nécessitant de mettre le capital humain au cœur de l'enjeu urbain, et non plus les équipements industriels, auparavant principaux garants du capital économique. Une économie « quaternaire » (Grumbach, 1994) est même en train de se développer, avec l'importance croissante du tourisme et du loisir. En parallèle, la décentralisation a entamé un mouvement de diversification des acteurs décisionnaires, impactant radicalement la manière de concevoir la ville, les entités locales y étant désormais impliquées. La démocratisation s'est d'ailleurs approfondie au fil des années puisque après les collectivités locales, elle a directement atteint les citoyens. Le débat public, bien qu'imparfait, s'est largement étoffé. C'est la forme du projet urbain qui va alors s'imposer comme méthode

pour s'adapter à ces changements sociétaux : plus souple et plus ouvert, il permet de s'adapter à la complexification du système d'acteur. Mais au lieu de coller au plus près des besoins des usagers, Albert Lévy (2006) déplore que l'urbanisme contemporain consiste essentiellement à trouver des arrangements entre les acteurs, qui confrontent systématiquement des intérêts particuliers et divergents.

## 2. Diversifier le singulier

Le nombre d'acteurs décisionnaires n'est pourtant pas près de diminuer, puisque d'autres protagonistes viennent compléter les discussions. Les partenariats privé public sont ainsi très fréquents dans l'aménagement, tout comme se développent de plus en plus des actions locales organisées, principalement citoyennes, élargissant le spectre des intervenants. L'une des raisons de cette diversification s'explique par le tarissement des ressources économiques publiques, qui oblige à trouver d'autres moyens de financement, et tend à plus de mobilisation citoyenne. Lors du Oui Share Fest, un cycle de conférence innovante organisé par une communauté dédiée à l'économie collaborative, l'une des interventions avait pour titre cette expression tirée d'une chanson du groupe New Order : « Sharing City : a bizarre love triangle » (1986). Ici, le triangle est moins romantique que celui évoqué en musique puisqu'il évoque la relation complexe entre les secteurs public, privé et les citoyens. A bien y réfléchir, si une représentation géométrique doit être employée, c'est plutôt celle du Rubik's Cube qui paraît mieux encore coller à la réalité. En effet, elle exprime la diversité des acteurs que le triptyque lui, simplifie. Même lorsqu'ils appartiennent au même côté du triangle, ils ne partagent pas nécessairement les mêmes intérêts. Selon les sujets, ils sont capables de se ranger sur une face ou l'autre de cube. Ainsi, la multiplication des décisionnaires fait du coordinateur de projets l'un des métiers qui prend de plus en plus d'ampleur puisqu'il a pour mission de résoudre un puzzle qui se complexifie et évolue d'année en année. Le maître du casse-tête doit de plus faire avec l'émergence de nouvelles « figures » dans l'urbanisme. A une époque, c'étaient les ingénieurs ou les sociologues qui venaient remuer la pratique (Lévy 2016). Plus récemment, les référentiels sont bouleversés par ce qu'appelle Martin Vanier (2008) les *métiers de l'entre* ou bien Gilles Jeannot (2015) les *métiers flous*. Les missions ne sont plus toujours menées par les mêmes services selon les entités et les contextes locaux, certains dépassent leur périmètre de compétence, par abus ou par nécessité. Ces nouveaux « entrants » reflètent parfaitement les changements de la société au sein du domaine de l'aménagement.

## 3. Planifier l'imprévisible

Ces transformations concernent les enjeux environnementaux, les mutations économiques et les évolutions sociales et sociétales ainsi que les contraintes financières pesant sur les projets. (Région Ile-de-France, 2016). Ce début du XXI<sup>e</sup> siècle est une période de prise de conscience et de mutation, et bien souvent, ces phénomènes sont accompagnés d'utopies. Avec la Renaissance, l'architecture urbaine se développe, le XIX<sup>e</sup> voit l'industrialisation et le capitalisme, faisant naître des utopies sociales, le XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> sont eux les siècles du bilan des actions modernistes passées. L'épuisement des ressources alarme, et oblige à penser la ville autrement, en rompant avec la minéralisation de nos espaces : c'est le retour au

« biomimétisme », au « naturel et à la fluidité » (Harpet 2014). En parallèle de cela, c'est la liquéfaction de la modernité qui se montre à voir : les modalités sociales changent tellement rapidement que plus aucune structure n'a le temps de se mettre en place, de se solidifier (Bauman 2000). Cela rend aussi régulièrement obsolètes les méthodes de concevoir la ville, mais aussi les projets urbains eux-mêmes. La tendance actuelle consiste largement à rechercher un modèle plus réactif et souple, conscient des transformations. S'émanciper des chronologies linéaires et hermétiques pour passer à une démarche plus réceptive, itérative et incrémentale. (Santos y Ganges 2011, Lévy 2016). La tendance est la « réflexivité de la vie sociale moderne » (Ascher 2010) qui consiste à être constamment attentif aux pratiques sociales en les scrutant attentivement. L'idée est de programmer en laissant plusieurs options possibles, permettant, de prendre des décisions à la lumière des informations recueillies sur le terrain.

La définition de notre époque repose sur le brouillage des frontières, dans les métiers, dans les temporalités, les fonctions et usages des espaces et de leurs équipements, le rôle de chaque individu peut successivement passer d'usager à producteur, de consommateur à fabricant, d'acteur à observateur. Concevoir la ville dans ces conditions implique d'écarter planification et prospective pour laisser place à l'improvisation. Pour s'en donner les moyens, il est nécessaire d'inscrire « l'action dans un régime de futur ouvert » (Lévy, 2016). L'idée est finalement d'être capable de réagir de manière constructive face aux contingences et contraintes qui ne sont pas toutes prédictibles, s'imposant au projet et l'empêchant de suivre son cours. Des difficultés qui ont toujours existé, mais pour lesquelles il est plus difficile de trancher, l'Etat n'ayant plus le dernier mot. Avec son retrait, la vie sociale a été prise en compte de manière beaucoup plus fine puisque intégrée à son tissu local, impliquant une souplesse et des process particuliers à chaque situation.

Puisque improvisation et aménagement peuvent sonner de façon antinomiques, l'expérimentation s'avère être un excellent terrain de cohabitation entre la méthode ouverte et l'action fondée sur la programmation. Elle est la clef de voute de cette nouvelle démarche. Extraite des laboratoires scientifiques, elle trouve aisément des correspondances dans le laboratoire urbain, où il s'agit d'opérer par « des actes qui servent en même temps à élaborer et tester des hypothèses, par des réalisations partielles qui réinforment le projet » (Ascher, 2010) Le domaine d'expérimentation urbaine est double : assez classiquement, il concerne l'aval du processus d'innovation, sa faisabilité d'un point de vue technique (matériau, architecture, formation de personnels...) mais aussi l'acceptabilité de l'élément nouveau. Ainsi, l'expérimentation permet de proposer plutôt que d'imposer. De même, elle peut concerner un produit : nouveau mobilier, nouveaux espaces, aussi bien que qu'un mode d'organisation : modification de la circulation, du processus de décision (Harpet 2014).

L'improvisation et l'expérimentation se fondent sur une gestion de temps multiples, elles ont un effet de télescopage entre le présent et l'avenir, mais aussi entre le test et la généralisation. La phase de conception et de réalisation se chevauchant, les différents acteurs n'interviennent pas de la même manière. La coordination est d'autant plus importante : elle

est la base d'une méthode expérimentale. La conception n'est pas cantonnée au début du projet, mais est en perpétuelle évolution tout au long de sa réalisation.

## Chapitre 2 : l'urbanisme temporaire, une nouvelle solution ?

S'adapter au changement constant, voilà la nouvelle utopie. Les principes sont posés, ils font rêver : de la souplesse, de l'agilité, mais concrètement, comment inscrire ces mots sur le territoire ? C'est là le défi, s'extraire des idées pour passer à l'action. En Ile-de-France, les démarches impulsées par Paris, sa Métropole ainsi que l'ensemble des acteurs privés et citoyens, permettent de donner du corps à l'inscription des changements au sein de la réalité. Une véritable dynamique portée par la volonté de s'actualiser, de faire partie des classements mondiaux, d'attirer les ressources sur le territoire. L'innovation devient le critère majeur des appels à projet (Réinventer Paris, la Seine, Inventons la Métropole du Grand Paris...) et indispensable dans la conception urbaine. Mais les institutions ne peuvent plus compter seulement sur elles-mêmes, la créativité vient d'ailleurs, les ressources humaines aussi. Le *bottom-up* est de plus en plus adopté dans des domaines variés : les collectifs citoyens sont indispensables pour légitimer les actions publiques, le street-art, alors qu'il était illégal, devient plébiscité par les institutions, les startups peuvent désormais bénéficier de dispositifs inédits encouragés par les collectivités (Paris&Co) comme les grands comptes du secteur privé (la Station F de Xavier Niel). La ville est construite différemment, c'est indéniable. Et bien souvent, lorsque les tendances se confirment, les observatoires se penchent dessus pour tenter de mieux les comprendre. C'est par exemple le cas de l'Atelier Parisien d'Urbanisme qui a produit cette année le rapport « La ville autrement ». Trois tendances sont passées au crible : les projets collaboratifs, les initiatives citoyennes et numériques et « l'urbanisme temporaire et de transition ». Cette dernière pratique est décrite comme prenant le « contrepied de l'urbanisme dominant planificateur, structurant, qui s'inscrit dans le temps long de la ville ». Alors que la pratique était « marginale », elle devient motrice dans la métropole parisienne. Pour cela, la solution consiste à ne pas commencer par immédiatement établir des structures pérennes et onéreuses, mais utiliser des équipements légers, amovibles, malléables. C'est l'intégration d'une nouvelle étape qui est dans la conception urbaine, celle de l'entre-deux, entre « le temps de l'avant-friche » et de « l'après-friche ». Au lieu de se contenter du temps de la friche, du vide, l'idée est de créer un temps de « veille », attentif aux usages et donc aux besoins (Andres 2010). Plus qu'habiter l'espace il s'agit désormais « d'habiter le temps » (Rebois 2011). D'investir les temps de vide pour penser au plein. Un lieu n'est pas destiné à être immuable, il peut accueillir un couvent, une usine, une école, des logements... Cela se répartit sur un siècle. C'est ce que les urbanistes aiment appeler un palimpseste, cet objet extraordinaire qui connaît plusieurs vies. L'enjeu est désormais de continuer à encourager le renouvellement des fonctions urbaines tout en travaillant sur leur transition, inclure du liant entre les différents âges d'un espace. C'est dans cette mouvance que « l'urbanisme temporaire » « de transition » ou « transitoire » permet de répondre aux questions de l'expérimentation urbaine, de l'innovation, de l'expression citoyenne. Son fonctionnement ouvert peut accueillir un grand nombre de fonctions.

## 1. Une appellation, des réalités

L'urbanisme temporaire est une démarche hétérogène, l'appellation recouvre un nombre d'actions extrêmement large : de courte durée. Parkings et espaces de stockage pourraient en faire partie, mais ce serait sans compter sur le fait que la pratique a pour vocation d'animer un lieu, de lui rendre son urbanité. La notion d'« urbanisme » est déterminante dans la définition de la pratique, puisqu'elle suggère une *intentionnalité explicitée* (Bishop 2012) de s'intégrer dans un processus de construction de la ville. Mais là encore, les actions qu'elle définit sont multiples, allant de la chronotopie (activités différentes selon les temporalités, diurne/nocturne, semaine/weekend, etc.) à l'investissement de places de parking pour en faire des espaces aux usages insolites, pour se démarquer de leur usage quotidien. Il est donc difficile d'analyser le *temporaire* sans convoquer une myriade de démarches et d'actions urbaines. Mais ce qui nous intéresse particulièrement, c'est lorsque la démarche s'inscrit dans des espaces vacants ou sous-occupés inscrits dans un contexte connu de transformation à venir, engageant la pratique dans des enjeux stratégiques, économiques et politiques de la fabrique urbaine. Pour spécifier l'objet, l'appellation « urbanisme transitoire » pourra également être utilisée, l'idée de transition, de changement complétant l'indication d'une durée déterminée que le *temporaire* évoque. Bien qu'elle ne soit utilisée officiellement en Île de France que depuis moins d'un an par seulement deux acteurs, la Région, son IAU et SNCF (Immobilier), elle désigne une forme de temporaire plus précise, qui découle d'une démarche qui se développe depuis plusieurs dizaines d'années.

## 2. L'urbain a horreur du vide

Dans des villes où les densités sont exubérantes, concentrant la résidence de plusieurs milliers de personnes sur un kilomètre (plus de 20 000 à Paris, faisant de la capitale la 6<sup>ème</sup> ville la plus dense au monde), il est inimaginable de penser au moindre espace vide. Pourtant l'Île-de-France par exemple, dont le renouvellement urbain est fortement conditionné et contraint par la densité démographique et la pression foncière, détient 140 ha de friches industrielles<sup>1</sup> ainsi que 4 millions de m<sup>2</sup> de bureaux vacants, dont 20% depuis plus de 5 ans<sup>2</sup>. Ce phénomène trouve plusieurs explications : la désindustrialisation, des opérations de construction et de rénovation qui ont connu un coup d'arrêt à cause de la crise économique, la dégradation des locaux, la spéculation immobilière qui garde des immeubles vacants volontairement ou encore l'obsolescence des fonctions d'un bâtiment (refill), ou encore l'enlisement des négociations entre propriétaires et municipalités. Dans tous les cas, ces espaces sont inutilisés alors que la demande de locaux est constante. Cette situation crée de la frustration et de l'indignation chez les usagers, pouvant se traduire par des actions pour dénoncer ces situations. Le squat, qui s'est développé depuis les années 1970, est une

---

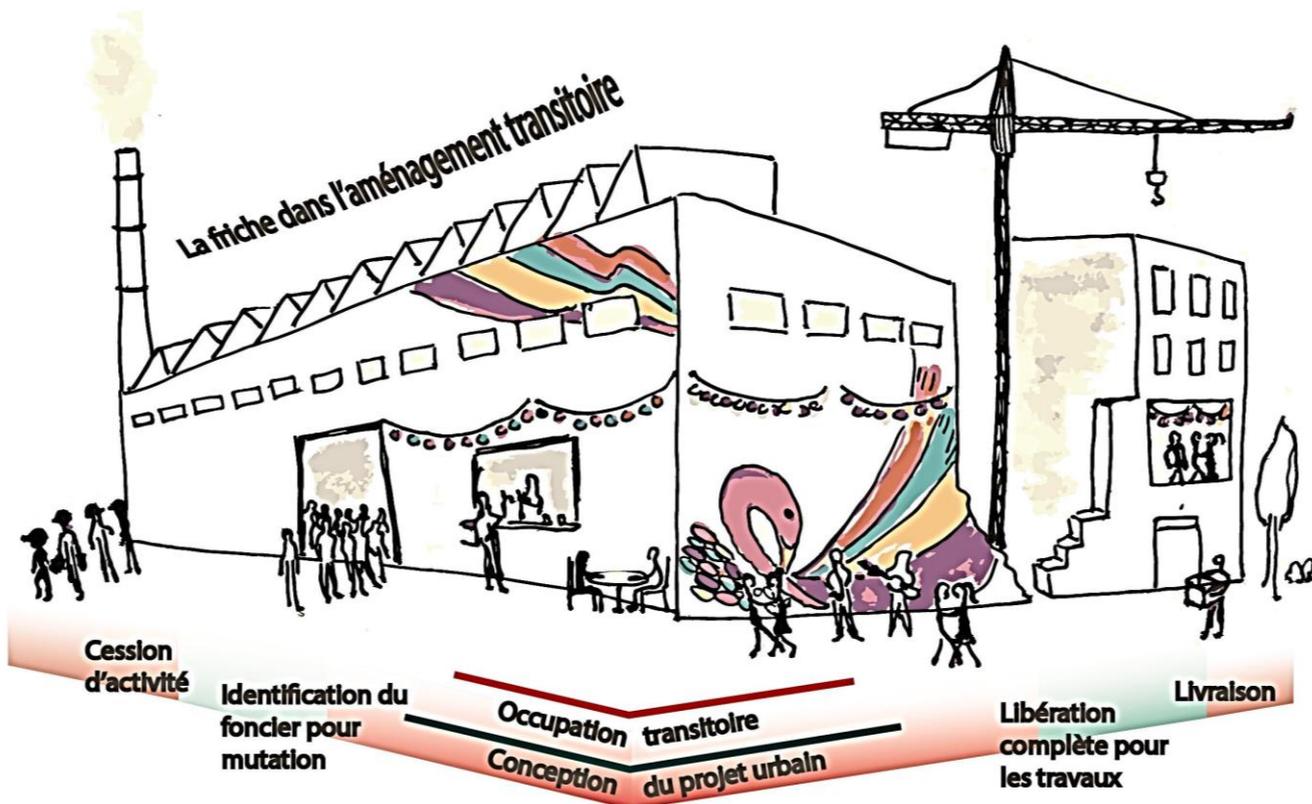
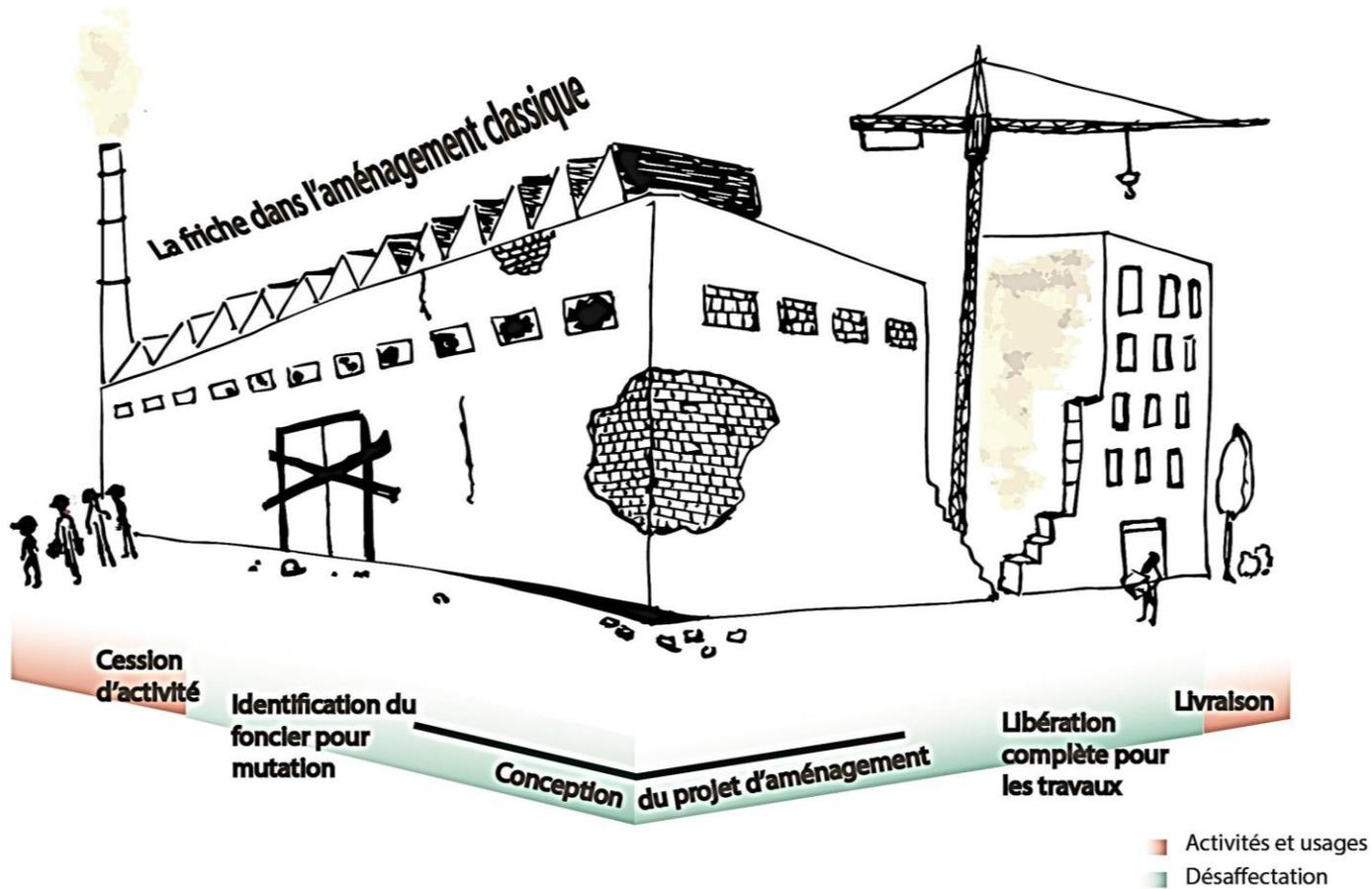
<sup>1</sup> Chiffre évoqué par Jean-Louis Missika, Adjoint à la Maire de Paris, chargé de l'urbanisme, de l'architecture, du projet du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, lors du Meet Up Urbanisme Temporaire organisé au Pavillon de l'Arsenal le 24 novembre 2016

<sup>2</sup> Chiffre régulièrement évoqué par Plateau Urbain

manière de redonner une fonction à un lieu pendant que le marché classique l'en a privé, sans demander le consentement préalable du propriétaire. Celui-ci est mis devant le fait accompli, et ses réactions peuvent s'en trouver virulentes (expulsions musclées). Le scénario n'est néanmoins plus toujours le même, squats conventionnés ou friches culturelles, qui bénéficient d'un statut légal tout en s'extrayant des espaces classiques institutionnels se sont énormément développés dans les années 1990 en France. Ces lieux intermédiaires ont notamment fait l'objet d'un rapport au ministre de la culture au début des années 2000 analysant leur diversité et la spontanéité dont elle bénéficie par rapport aux espaces culturels normés. (L'extrait, 2001). Ces démarches redéfinissent la place de l'artiste dans la ville et revisitent son interaction avec le public. Elles peuvent certainement être assimilées à l'urbanisme temporaire, bien que lui-même englobe des pratiques bien plus diverses que les activités culturelles.

### 3. Correspondances heureuses

L'urbanisme temporaire découle directement de ces actions, dont le moteur premier est d'implanter des activités qui ne trouvent pas leur place sur le marché de l'immobilier classique, car insuffisamment rémunératrices. Des activités qui peuvent être qualifiées « d'alternatives » ou simplement non marchandes, qui, de ce fait sont en difficulté pour acquérir des espaces ou de s'acquitter de loyer. Le principal défi de ces occupations « alternatives » réside dans la recherche de lieux et plus encore dans la négociation avec leurs propriétaires pour obtenir le droit de les occuper. Face à cela, des bâtiments vides, vétustes, disponibles pour une courte période, ou encore mal desservis se trouvent eux aussi être hors marché, difficilement commercialisable et donc disponibles à des loyers faibles ou même quasi-nuls. La démarche temporaire permet de faire s'imbriquer ces deux éléments habituellement délaissés pour leur donner un nouveau souffle : pour l'un l'occasion d'habiter pour l'autre d'être habité. L'urbaniste et architecte britannique Peter Bishop (2012) évoque ainsi « *the in between spaces where there is flexibility in the rigours of the property market* ». Cela permet d'implanter dans ces lieux des activités peu lucratives, qui n'auraient pas pu trouver d'espaces abordables sur le marché immobilier.



#### 4. Systématisation rime avec institutionnalisation

Le secteur immobilier a évolué sur la question des temporalités. Au Royaume-Uni par exemple, la durée moyenne des baux est passée de 25 ans dans les années 1980 à 5 ans en 2010, s'adaptant aux changements rapides inhérents à la société actuelle. Il n'en reste pas moins que les propriétaires s'avèrent frileux à l'idée d'accueillir des activités *alternatives* y voyant trois risques principaux : la non évacuation des lieux du projet à la fin du contrat d'occupation, la réclamation d'une relocation, et surtout, un appui politique pour la pérennisation de l'activité. Bien que les deux premiers soient juridiquement encadrés, la perspective d'éventuelles démarches administratives découragent les propriétaires. Ce qui est le plus redouté, c'est la possibilité que l'activité implantée crée un tel engouement qu'elle obtienne le soutien de l'opinion publique.

L'occupation temporaire ne va ainsi pas de soi, elle n'est pas inscrite dans les cycles « normaux » de l'urbanisme. Son implantation agite les processus classiques d'aménagement, comme un caillou dans la chaussure dont on a du mal à s'accommoder. Elle nécessite des adaptations de l'ordre économique, juridique, social ou encore organisationnel (Jégou 2016). Pourtant, depuis une quinzaine d'année, la démarche fait sa place dans le domaine, elle a tendance à se systématiser, l'animation des friches devient choses courantes, elle est reconnue comme une forme d'urbanisme. Une diversité croissante d'acteurs se l'approprie, allant du milieu créatif, activiste, culturel au secteur privé et public. Par rapport à l'emprise vacante, les intervenants sont de deux natures : les acteurs temporaires, de passage sur l'emprise, ce sont en premier lieu les usagers, les porteurs de projets et les structures spécialisées dans ce type d'occupation. Face à eux, les acteurs décisionnaires, qui déterminent l'évolution du foncier, qui auront le dernier mot sur le devenir de la propriété, regroupant les acteurs immobilier et de l'aménagement (propriétaires, aménageurs, promoteurs) et les collectivités territoriales, en particulier les municipalités.

Cette pratique au départ « non conventionnelle » peut néanmoins trouver l'opportunité de se développer à une échelle conséquente, si tous les intervenants y adhèrent, aussi bien les acteurs temporaires qui impulsent la démarche et lui donnent sa plus value, que les acteurs décisionnaires qui sont en capacité de fournir dans des conditions légales des espaces vacants. L'urbanisme temporaire à lui désormais droit à son Rubik's Cube de parties prenantes.

Si l'urbanisme temporaire est apparu dans un courant contestataire et marginal, ses bénéfices sont de plus en plus reconnus et l'intérêt qu'il suscite est croissant, multipliant les utilisations qui peuvent en être faites. *L'ouvrage Urban Catalyst: The Power of Temporary Use* décrit les différentes stratégies que les acteurs de la ville peuvent mettre en place à travers la démarche :

Stratégie	Description
Activer	Signaler le problème de vacance immobilière et promouvoir les atouts qui peuvent en être tirés.
Initier	Obtenir des accords avec les propriétaires et résoudre les questions juridiques et légales.
Revendiquer	Affirmer la légitimité de l'action temporaire
Former	Donner les moyens aux usagers de s'approprier les lieux sous-occupés
Formaliser	Accompagner la transition vers le pérenne, profiter des bénéfices de l'occupation temporaire sur le long terme
Exploiter	Usage commercial de l'occupation temporaire

Les acteurs temporaires sont généralement ceux qui ont la main sur la démarche pour les quatre premières étapes (activer, initier, revendiquer, former), attirant l'attention des acteurs décisionnaires qui endossent le rôle d'observateur et d'approbateur. Mais lorsque ceux-ci saisissent l'utilité qu'ils peuvent trouver dans ce type d'occupation, leur posture est d'une autre nature, beaucoup plus motrice et impliquée, engendrant une formalisation voire une exploitation de la démarche.

### Chapitre 3 : Une pratique mondialement locale

L'évolution de la démarche peut se vérifier dans un grand nombre de villes internationales. Mais même si des tendances se dégagent, son dynamisme repose sur le tissu local. L'un de ses bastions est en Allemagne, qui s'est largement attaqué à la vacance immobilière par ce biais dans les années 1990-2000, notamment à Berlin où les cultures *underground* sont reines, et ont été motrices dans les occupations temporaires. A Londres et plus largement au Royaume-Uni, l'entreprise sociale *Meanwhile space* se place en représentante légale et technique pour les initiatives de la société civile qui visent à occuper des lieux à des prix abordables. Elle fait office d'intermédiaire entre tous les acteurs de la chaîne immobilière et urbaine et s'est ainsi construit une expertise dans le domaine de l'urbanisme temporaire (Jégou 2016). A New York, l'association citoyenne *595 acres* a commencé par diffuser une cartographie de tous les espaces vacants à Brooklyn (qui représentaient 240ha) pour sensibiliser sur la question de la vacance. Aujourd'hui, elle met les moyens nécessaires à disposition des communautés locales pour s'approprier les emprises et pour y implanter des espaces de partages. Trente-six lieux ont ainsi été créés à partir de foncier vacant. La

démarche a eu des échos dans d'autres villes en Amérique (Philadelphie, Los Angeles, Montréal, etc.) en Europe (Berlin, Manchester) et en Australie.

### 1. Un transitoire francilien

Si des démarches structurées se multiplient à l'international, l'urbanisme temporaire a tardé à se développer de manière *formelle* en France. Bien sûr, le pays n'échappe pas à la tendance, des initiatives sont observables sur tous le territoire. Nantes et son Ile en son adeptes, le Quartier de la Création en découlant, Bordeaux et Marseille ont chacune leur friche emblématique, nommées Darwin et la Belle Friche de Mai, Paris conventionne de plus en plus certains de ses squats artistiques, il n'y a qu'à se rendre 59 rue Rivoli. Néanmoins, toutes ces actions se sont faites de manière relativement isolée, au cas par cas. Si les propriétaires sont plus réticents à la démarche, celle-ci est plus régulièrement utilisée par les autorités publiques, notamment les municipalités, qui l'emploient régulièrement pour animer les centres villes. Dans le cas des espaces publics, le temporaire permet d'intégrer de l'exceptionnel dans le quotidien, en dépassant l'évènement. Paris Plage en est un exemple. Ce dispositif sert à la ville pour mettre la capitale aux couleurs de l'été, avec les attributs qui lui sont souvent assimilés : sable, transat, activité de plein air, et l'indispensable plan d'eau. Mais même si l'évènement prend place quelques semaines par an seulement, il a permis d'expérimenter la piétonisation des quais de Seine, finalement devenu pérenne. L'urbanisme temporaire peut ainsi être saisi comme un « mode d'action sur la ville » par les institutions, qui s'en servent comme « outil politique permettant d'orchestrer les usages de la ville en général et de certains espaces particuliers ». (Pradel 2012) L'espace public est néanmoins soumis à moins de risque de pérennisation et d'appropriation. En effet, la propriété, quelle soit privée ou publique est beaucoup défendue et préservée.

Depuis peu, les lignes bougent dans le domaine. L'Ile-de-France est au centre d'un phénomène qui redéfinit les stratégies autour de la démarche. Dans ce laps de temps, plus de 60 initiatives ont pu être décomptées dans la région (IAU, 2017) alors qu'auparavant les actions de ce type étaient beaucoup plus rares. Les interactions entre les acteurs « alternatifs » et institutionnels sont devenues de plus en plus courantes et encouragées. En effet, des structures intermédiaires, à l'instar de l'association londonienne *Meanwhile space*, ont su construire un argumentaire et un dispositif « clef en main » pour proposer aux propriétaires de laisser leurs friches ouvertes à des occupations temporaires, se positionnant comme garant du bon déroulement de l'opération. La prouesse relève de convaincre les acteurs décisionnaires que grâce à leur intervention, les risques évoqués plus haut sont levés. Après quatre ou cinq ans de démarchage, leurs efforts ont porté leurs fruits, elles se sont positionnées dans une véritable niche immobilière. Ce sont désormais les propriétaires qui proposent d'eux-mêmes de mettre à disposition du foncier<sup>3</sup>. Ces structures ont ainsi réussi à créer le cadre nécessaire pour gagner la confiance des acteurs décisionnaires. Leur tour de force consiste à permettre de satisfaire une demande de longue date de la société civile tout

---

<sup>3</sup> Paul Citron, cofondateur de Plateau Urbain, entretien le 26 juin 2017

en présentant des avantages saisissables rapidement pour les propriétaires et collectivités. Bien sûr, il ne faut pas surestimer l'impact de ces entités, le contexte social et économique aidant, néanmoins il est indéniable qu'elles ont su constituer et animer un véritable écosystème autour de l'urbanisme temporaire.

Cette professionnalisation n'est pas neutre : en passant d'une pratique « artisanale » à une démarche systématique et à grande échelle, l'urbanisme temporaire passe à un « autre niveau » : le niveau *formel*. Un urbanisme temporaire *nouvelle génération*, partenaire assumé avec les institutions privées comme publiques. Il a moins vocation à s'opposer au système existant que de s'y greffer pour y intégrer ses propres principes. Il est à la fois alternatif et « dans les clous ». En faisant ce grand écart entre deux conceptions de la ville radicalement différentes, l'urbanisme temporaire se positionne dans le processus d'aménagement, alors qu'il en était auparavant marginalisé. Il est même désigné par la Région Ile-de-France comme « un champ nouveau de l'aménagement ».

Ce revirement du côté des acteurs décisionnaires n'a pas fondamentalement transformé la pratique en elle-même, c'est plutôt l'intérêt qu'ils y voient, les bénéfices qu'ils lui attribuent qui transforment son rôle dans la fabrique urbaine. En se systématisant, elle a pris de l'ampleur, et est perçue comme une solution qui peut se greffer aux processus de l'aménagement. Les impacts sur les projets urbains sont désormais identifiés, comme ils l'ont été plus tôt pour l'espace public (Région Ile-de-France 2016) ou dans le secteur privé étranger. L'urbanisme temporaire est en quelque sorte passé dans la « cours des grands », il recouvre des aspects plus pragmatiques que ceux qui ont impulsé sa création. C'est la valeur supposée qu'il génère qui motive son développement. Une intuition partagée par les acteurs de l'immobilier et les collectivités, qui les pousse désormais à s'impliquer, à proposer des lieux et à faciliter les démarches. La plus value ressentie par ces acteurs est ainsi le corollaire de l'évolution que connaît l'urbanisme transitoire.

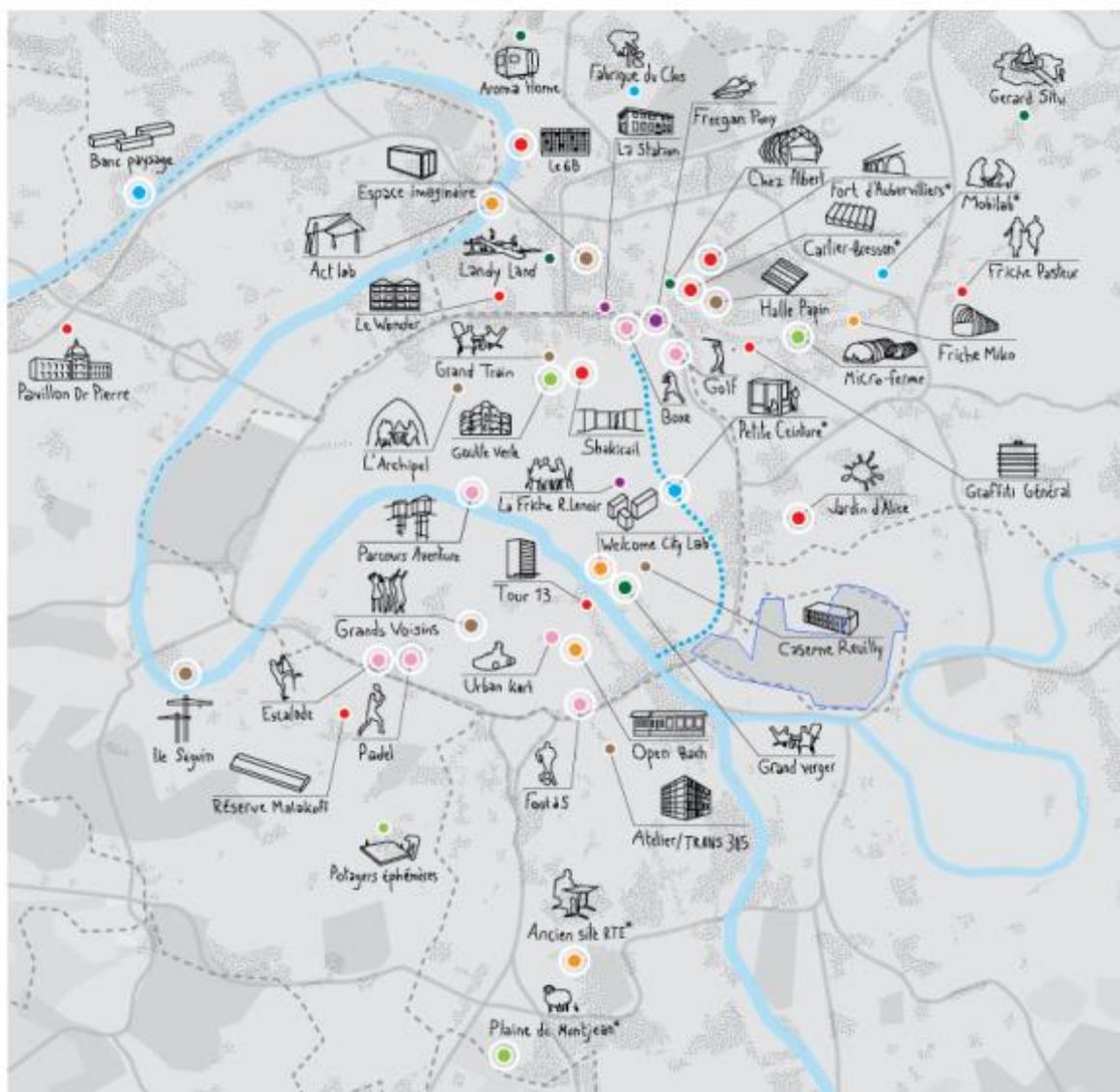
## 2. Présumé valable

La systématisation de la pratique reste récente, ce qui implique qu'« en France, nous manquons de recul pour évaluer les retombées de l'urbanisme transitoire sur les programmes urbains. » (SNCF Immobilier 2017) En effet, la valeur produite par la démarche en Ile-de-France n'est pas encore complètement saisissable et encore moins quantifiable. Comme dans toutes expérimentations scientifiques, des dispositifs rigoureux devraient être mis en place pour cela, alors même que l'objet de la recherche – la nature de la valeur créée – n'est pas encore défini. Néanmoins quelques études significatives ont été publiées. Sur le plan académique, peu de productions sont pour le moment accessibles, bien que beaucoup soient en préparation. SNCF Immobilier a par exemple engagée une doctorante pour qu'elle travaille sur le sujet, et dont l'objectif est de « saisir les valeur(s) associée(s) à ces projets, tant sur un plan urbanistique, social, économique, symbolique ou patrimonial ». En revanche, les deux principales institutions d'observatoire de l'urbanisme de la Région ont rendu public leurs rapports. L'APUR, entité parisienne, dans son analyse sur les évolutions des modes d'actions

dans la fabrique de la ville, dédie l'une de ses trois parties à l'urbanisme « temporaire et de transition », inscrivant la démarche dans la montée de la participation citoyenne. Parallèlement, l'IAU, observatoire francilien, est en train de rédiger un document dédié à l'urbanisme « transitoire », qu'il a annoncé à travers une note rapide décrivant la démarche et répertoriant initiatives et surtout les intérêts que celles-ci dégagent pour les différentes parties prenantes.

Toutes ces productions, publiées ou à venir, ne sont pas neutres, elles sont un autre indicateur de l'engouement qu'a commencé à créer la pratique au niveau institutionnel, en particulier les rapports des deux observatoires parisien et francilien, qui ont comme principales finalités de s'adresser aux acteurs décisionnaires, et notamment aux collectivités, dans l'idée de guider leurs pratiques

## Les initiatives d'urbanisme transitoire en Île-de-France depuis 2012



### Catégories des initiatives

- Art, culture, loisirs
- Bureaux, atelier, artisanat/production, fab lab
- Commerce, restauration, bar, club
- Parc, jardin, espace public
- Agriculture, maraichage, potager, pâturage
- Lieu d'animation du projet, de construction
- Espace sportif, terrain de jeux
- Mixte
- En cours
- \* Dispositif de soutien aux opérations d'urbanisme transitoire Région Île-de-France

### Fond de plan

- ⋯ Petite ceinture
- ⋯ Projet d'aménagement (en cours et à l'étude)
- Urbain construit
- Espace rural
- Bois et espaces ouverts
- ⋯ Départements
- Réseau routier principal

N 0 2,5 km

© IAU îdF 2017  
source : IAU îdF - Wikimap projet, Mos

Source 2 : carte tirée de la note rapide sur 'urbanisme transitoire de l'IAU

- IAU 2017

### 3. Le microcosme francilien du transitoire

Le mouvement est en train de subir un véritable bouleversement en France, notamment impulsé par une dynamique parisienne motrice. Acteurs « temporaires » et « décisionnaires », parviennent à trouver un terrain d'entente indispensable au développement de la démarche, dessinant le début de sa systématisation. En effet, celle-ci, pour prendre de l'ampleur, nécessite que les deux parties y trouvent un intérêt. Aisé à trouver pour les premiers qui ont besoin d'un espace pour implanter leur activité, plus difficile pour ceux qui détiennent du foncier, frileux à l'idée que le temporaire se pérennise.

Pour pouvoir saisir le phénomène, il faut comprendre la dimension extrêmement locale et écosystémique de la démarche. Pour rendre cela palpable, nous allons faire un saut dans le microcosme de l'urbanisme transitoire francilien. Si la démarche draine énormément de structures et d'intervenants, il n'en est pas moins qu'elle est formée par un noyau d'un nombre restreint d'entités pourvues d'une vision globale et stratégique, qui ont et/ou vont influencer l'évolution de la démarche. Après avoir assisté à plusieurs événements et conférences autour du sujet, j'ajouterais même que des « figures » se distinguent, représentantes emblématiques d'un mouvement temporaire renouvelé en Ile-de-France.

#### a. Acteurs temporaires :

Ce sont eux qui portent la démarche, son principe, et qui détiennent l'expertise et le réseau nécessaire pour la gestion d'un projet temporaire. Ils ont l'art de faire vivre un lieu, de spectaculariser leur action (B9) pour qu'un espace vide devienne le terrain de nouveaux usages. C'est leur organisation récente, professionnalisée et rassurante pour le propriétaire, qui a permis de faire rentrer l'urbanisme temporaire francilien dans le giron des institutions.

#### Les « facilitateurs », ou intermédiaires :

Ces entités sont les figures de proue du nouvel urbanisme temporaire. Ce sont elles qui l'ont rendu envisageable à grande échelle pour les propriétaires : en créant un « cadre rassurant » (France inter) qui marginalise les risques, surtout ceux qui consistent à voir des occupants dits « alternatifs » ne pas quitter les lieux quand cela leur est demandé. Leur expertise se fonde sur l'élaboration d'un réseau large, et consiste à se positionner comme l'interface entre les institutionnels, dont les propriétaires, et les porteurs de projets, en tant qu'interlocuteurs de confiance. Ils peuvent aussi endosser la casquette de porteur de projet, les légitimant d'autant plus. Tout en invitant les institutionnels à participer à l'urbanisme temporaire, ils les tiennent aussi éloignés : leur rôle est de proposer des lieux vacants, en dehors de cela, ils ne doivent pas interférer pendant le déroulement du projet, en faisant une véritable parenthèse. C'est une démarche citoyenne et sociale qui est mise en avant, revendicatrice des espaces vacants. Simplement, la revendication est exprimée par la négociation, et ne franchit jamais les limites de la légalité. Un *soft power*, en quelque sorte.

Il m'est impossible de débiter ce tour d'horizon du paysage temporaire sans immédiatement mentionner Plateau Urbain, qui est à mon sens LA star dans le domaine. L'association est devenue récemment coopérative d'intérêt collectif, désormais capable d'opérer des levées de

fonds. Présente à pratiquement tous les évènements sur le sujet en région parisienne, organisatrice d'un Meet Up Urbain au Pavillon de l'Arsenal, bastion de l'urbanisme parisien, et au niveau international, invitée à intervenir à la « réflexion collective » de Montréal sur « les usages temporaires dans les bâtiments vacants », la structure et son équipe sont omniprésentes. Leur intervention façonne sans aucun doute le milieu en Ile-de-France. La démarche est inséparable d'une vision profondément sociale, qualifiée de futur « service public ».

C'est en quelque sorte la startup, fondée par des urbanistes, qui a flairé depuis 2013 la niche de l'immobilier vacant, qui entend « diffuser une culture de la confiance à même de renouveler la pratique de l'urbanisme temporaire »<sup>4</sup>. La structure se porte comme garante vis-à-vis des propriétaires, traitant les aspects juridiques et techniques attendant à l'occupation temporaire. Elle permet en quelque sorte d'« externaliser » la démarche auprès des propriétaires qui n'ont pas les ressources pour le faire elle-même. Son succès repose sur son réseau tentaculaire, mais aussi et surtout sur une maîtrise impeccable de la communication. J'ai pu l'observer lors d'un entretien avec Paul Citron, cofondateur, qui m'a déroulé un véritable discours de communicant. Les directeurs de l'équipe se mettent d'ailleurs volontiers en scène, jouent avec leur image, créant une véritable marque. S'il n'existe pas de label « transitoire », Plateau urbain, lui, s'en rapproche. Le concept : « Inventer une sorte d'Airbnb de la vacance immobilière. Qu'occuper des immeubles vides devienne légal, juste au prix des charges, en créant une boîte à outils pour l'occupation éphémère » (Le monde)<sup>5</sup>. De plus, la structure à plusieurs casquettes : porteurs de neuf projets en activité, dont les Grands Voisins (14<sup>ème</sup> arrondissement) ou les Petites Serres (5<sup>ème</sup> arrondissement), elle est aussi investi dans le champ de la recherche, et a récemment lancé sa plateforme permettant aux propriétaires de proposer des lieux à occuper et aux porteurs de projets de trouver un espace où ils pourront s'installer.

La société la Belle Friche travaille sur le même créneau, elle « collecte » d'un côté les friches (terrains vagues, friches industrielles, entrepôts, halles désaffectées) auprès de propriétaires fonciers publics ou privés et trouve des acteurs de projets temporaires pour faire vivre l'espace. Elle a donc un rôle de plateforme entre les deux parties. Elle fait le lien en prenant en charge les démarches administratives que nécessitent les occupations (documents techniques, dépôts de déclarations de travaux, liens avec les propriétaires fonciers) et est aussi capable de proposer ses services dans le domaine de l'architecture pour aménager l'espace vacant pour l'accueil du public (croquis, plans, perspectives, constructions diverses).

Partenaire sur le projet de Grands Voisins, Yes We Camp a aussi émergé en 2013, mais à Marseille. Ses compétences sont plus tournées vers la gestion opérationnelle des lieux, leur

---

<sup>4</sup> Site de Plateau Urbain, <https://www.plateau-urbain.com/vision>

<sup>5</sup> Article, « Ceux Qui Font : Ils redonnent vie à des immeubles vides » *Le Monde*, [http://www.lemonde.fr/festival/visuel/2016/07/08/ceuxquifont-redonner-vie-a-des-immeubles-vides-en-toute-legalite\\_4966276\\_4415198.html](http://www.lemonde.fr/festival/visuel/2016/07/08/ceuxquifont-redonner-vie-a-des-immeubles-vides-en-toute-legalite_4966276_4415198.html)

aménagement, leur mobilier, leur concept avec une fibre pour l'architecture. Forte de son expérience, la structure a mis en place sa formation « Faire vivre une occupation temporaire », qui vise à diffuser l'expertise que la structure s'est forgée au cours de ses expériences. Elle est aussi impliquée dans des événements liés à la réflexion sur la conception urbaine, comme le démontre sa participation à une consultation métropolitaine d'Aix-Marseille-Provence.

#### Porteur de projets :

Leur rôle est de coordonner à la fois les interventions de tous les acteurs gravitant autour de la démarche transitoire, ainsi que les structures participants à la vie du lieu. Ils sont aussi « intermédiaire », mais à l'échelle du projet lui-même. Loin de présenter un profil type, beaucoup de statuts coexistent (collectif, association, SCOP, entreprise). Ils ne sont pas issus de domaine professionnel déterminé, mais sont souvent liées aux activités de l'événementiel : communication, culture, marketing... Il n'est pas rare que certains aient déjà travaillé dans des institutions. Dans tous les cas, les structures sont généralement modestes, et reposent sur du bénévolat et de nombreuses heures supplémentaires, portées par des équipes relativement jeunes.

Si les « intermédiaires » en sont empreints, la majorité des porteurs de projets sont issus de domaines éloignés de l'urbanisme ou de l'architecture, ils ont appris à gérer un lieu de manière empirique. Ainsi, une structure comme Soukmaschine a accolé à son expertise initiale de « conception et organisation d'évènement » la mention « occupation temporaire de lieu en friche »<sup>6</sup>, grâce à ses réalisations au Pavillon Docteur Pierre (Nanterre) et plus récemment à la Halle Papin (Papin) Son mode opératoire a jusqu'ici reposé sur le réseau et le bouche à oreille pour obtenir les occupations temporaires, ses références permettant de convaincre les propriétaires.

Le collectif Mu se décrit lui comme un « bureau de production artistique »<sup>7</sup> et son occupation de la Gare des Mines (18-19<sup>ème</sup> arrondissement) à travers le projet la Station est perçu comme une manière de démultiplier les « formats et dispositif de diffusion ».

D'autres, aussi issus du milieu événementiel, ne sont néanmoins pas sensibilisés de la même manière à la question d'intégration dans le tissu local, et n'ont pas nécessairement intégré une vision citoyenne à leur projet, ou de manière opportuniste. Doppler a par exemple produit la Friche Richard Lenoir, transformée en un immense bar de plein air pour la fin de l'été 2016, ou encore Summer House (16<sup>ème</sup> arrondissement), qui investit pour l'été 2017 la

---

<sup>6</sup> Soukmachines (2017), « A propos » in *Soukmachines.com*. URL : <http://www.soukmachines.com/a-propos-soukmachines/> (consulté le 23 juillet 2017)

<sup>7</sup> Collectif MU (2017), « Mu » in *mu.asso.fr*. URL : <http://www.mu.asso.fr/> (consulté le 23 juillet 2017)

fondation Mona Bismark, centre culturel américain<sup>8</sup>. D'autres ont intégré une posture envers les riverains plus par nécessité et opportunité que par principe intrinsèque à leur projet, comme La Lune Rousse, dont le métier est de produire des évènements<sup>9</sup>. La structure a à son actif quatre occupations sous le nom de Ground Control réparties dans le temps (de 2015 à aujourd'hui) et dans l'espace (Paris et Arles). Lors de son passage sur l'emprise ferroviaire rue Ordener, La Lune Rousse a dû trouver des moyens d'obtenir un terrain d'entente avec les riverains pour pouvoir rester ouvert, des plaintes ayant été portées dès l'ouverture de l'immense tiers lieu.

La structure Sinny Ooko se démarque quant à elle car elle est déjà propriétaire de tiers lieu<sup>10</sup> (Pavillon des Canaux, la Recyclerie,...), ce qui ne l'a pas empêché de s'engager dans la réalisation de projet temporaire, indice que cette modalité, bien que contraignante, soit porteuse d'opportunités.

Ainsi, les porteurs de projets évoqués ont des fonctionnements internes très différents. Mais ils sont tous structurés autour d'une entité qui peut exister indépendamment du lieu : La Lune Rousse, Soukmaschine, le Collectif Mu, etc. multiplient leurs activités, cherchent à occuper différents lieux en même temps, de manière permanente ou à travers des évènements. Ils deviennent ainsi producteur d'espaces temporaires, sorte de holdings, construisant une véritable expertise en la matière. En témoigne la formation proposée par Yes We Camp ou même l'hégémonie de certaines structures comme Plateau Urbain qui capitalise un savoir-faire leur permettant de se déployer sur plusieurs projets. Le lieu, lui, n'est pas nécessairement estampillé du nom de leur gestionnaire, il a son identité propre : bien qu'il puisse bénéficier de la fréquentation des communautés drainées par la structure porteuse, son public est aussi composé de riverains, habitants du quartier et curieux métropolitains.

Il existe bien sûr des exceptions à la règle, les exceptions étant d'ailleurs certainement l'essence de la démarche : certaines équipes de gestionnaires se créent aussi exclusivement autour d'un lieu. C'est par exemple le cas du 6B, dont la création n'est pas due à une structure mais à une personne : Julien Beller, notamment connu pour être l'architecte du camp de réfugiés au nord de Paris. Il a directement négocié l'occupation avec le propriétaire Alstom et a obtenu l'autorisation d'occuper les lieux pour une durée limitée. Lorsque le bâtiment a été racheté par le promoteur immobilier Brémond, le projet temporaire a pu continuer d'exploiter les lieux. Désormais, le 6B est entouré par un écoquartier flambant

---

<sup>8</sup> J'ai rencontré l'agence qui sollicité SNCF Immobilier pour trouver vers de nouveaux lieux à investir, mais leur activité est pratiquement tournée vers l'évènementielle (très courte durée). Doppler (2017), « A propos » in *doppler.com*

<sup>9</sup> La Lune Rousse (2017), « Works » in *lalunerousse.com*

<sup>10</sup> Sinny&Ooko (2017), « Sinny&Ooko in *sinnyooko.com*

neuf : nouvelle exception, le temporaire s'est pérennisé. Le « Néaucité », nom du nouvel ensemble, a conservé le lieu culturel, donnant une nouvelle dimension à l'urbanisme transitoire. Argument de vente ? A priori, puisque pour le PDG du groupe Brémond, « Le 6B fait évoluer l'image de la ZAC et met de la vie dans le quartier avant même que les habitants arrivent »<sup>11</sup>. Indubitablement, si le 6B existe encore, c'est que le propriétaire y voyait un avantage.

### Les intervenants :

Présents de manière ponctuelle ou plus régulière, ils participent à la diversité des activités proposées dans le lieu. En effet, le porteur de projet n'a pas les compétences et ressources nécessaires pour faire vivre son projet transitoire à lui tout seul. Il lui faut s'entourer de structures diverses, de la restauration au cours de tricot en passant par des interventions artistiques. Ils peuvent faire l'objet de contrat de sous-location par exemple.

#### b. Le public

Sa présence est indispensable au bon fonctionnement du projet, il a un rôle hybride. D'abord, du point de vue expérimental, les usagers sont considérés comme des experts du quotidien, acteurs du lieu et de son évolution. Face à ce statut de « sachant », il peut aussi être considéré comme consommateur, participant à faire vivre le modèle économique du lieu. L'enjeu de ces projets est de drainer un public diversifié et local. Bien que la mixité ne soit pas parfaite, les métropolitains et les classes créatives s'approprient volontiers les lieux temporaires, le public n'en est pas moins intergénérationnel et souvent radicalement différent selon les temporalités notamment grâce à la diversité des activités proposées.

#### c. Acteurs décisionnaires

L'élément déterminant dans le phénomène d'urbanisme transitoire, c'est son acceptation et son utilisation par les propriétaires, collectivités et aménageurs. En un mot, les *institutionnels*, en deux mots, les *acteurs décisionnaires*. Ce sont, à mon sens, les acteurs principaux de l'urbanisme transitoire. Bien qu'ils ne se trouvent pas sur le devant de la scène, éclipsés par les gestionnaires des lieux et surtout par le projet, qui a tendance à se narrer lui-même, les institutionnels sont néanmoins aux ficelles de l'intrigue, surtout au dernier acte : celui où l'on tire les bénéfices de l'aventure. S'il n'y a pas encore de bilan quantifié, l'intuition est partagée de manière générale : la démarche transitoire telle qu'elle existe, populaire, médiatique et « alternative » valorise sans aucun doute le territoire et le foncier sur lequel elle s'implante. L'expérience du 6B est ainsi emblématique. D'un lieu vide et inconnu du public, l'urbanisme transitoire transforme les emprises en *must-see*, drainant public local comme métropolitain, riverains et potentiels acheteurs. Ainsi, alors qu'à l'origine, c'était au porteur de projet de

---

<sup>11</sup> Van Eeckhout L. (2017) « Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville », *Le Monde*, (12 juin 2017)

démarcher les propriétaires pour obtenir des espaces, la vapeur s'inverse et ce sont eux-mêmes qui les mettent à disposition. Voilà la subtilité de l'urbanisme transitoire ! Les institutions voient d'un très bon œil son développement.

### Les propriétaires :

Ils sont indispensables puisqu'ils fournissent les espaces à occuper. Ils peuvent être issus du secteur public comme privé, même s'il est à noter que c'est le premier qui a d'abord adopté la démarche. Généralement, se sont de grands propriétaires qui adhèrent, car plus susceptibles de détenir de larges espaces voués à muter, mais aussi avec qui un partenariat sur plusieurs lieux est envisageable. L'argument principal qui leur est destiné repose sur le coût que représente pour eux la détention de bâtiments vacants, « la sécurisation et le gardiennage du site pouvant représenter entre 13 000 € à 15 000 €/mois à Paris » (IAU). De plus, dans le contexte actuel, celui de l'ouverture et de l'innovation, des initiatives citoyennes et de l'expérimentation, les grands comptes se structurent pour créer de la porosité avec les nouveaux écosystèmes qui se créent dans leurs domaines. Les services « Recherches et Innovations » deviennent incontournables. Les grands propriétaires n'échappent pas à la tendance. Les entreprises adeptes de la démarche sont ainsi nombreuses, allant des promoteurs immobilier Sogeprom, BNP Paribas Real Estate, Cogédim, au grandes foncières comme Gécina ou Icade. Cette dernière a par exemple un projet en cours avec Plateau Urbain et la Belle Friche dans le quartier d'affaire de Rungis où des containers seront mis à disposition d'offres dédiées « à la restauration, au bien-être, et à la formation » dont pourront profiter les usagers de la zone (D7). Ce projet indique à quel point les occupations temporaires ont un potentiel de déclinaison large. Du côté public, la RIVP, Paris Habitat, ou bien SNCF sont aussi engagés dans ce type d'occupations. La plupart d'entre eux ont recours aux intermédiaires cités plus hauts, mais d'autres décident de faire sans eux, en s'adressant directement à des porteurs de projet. Le cas de SNCF, que nous approfondirons dans le prochain chapitre, ouvre d'autres perspectives de fonctionnement. La branche immobilière de la compagnie ferroviaire œuvre à ouvrir des projets temporaires sur son propre foncier, indépendamment de tout intermédiaire. Elle aussi crée une expertise dans la matière, prouvant que les institutions sont réellement en train de s'approprier la pratique.

### Les aménageurs :

Leur intervention n'impactent pas nécessairement le déroulement de l'occupation transitoire. En revanche, leur bonne volonté est déterminante dans la capitalisation des externalités du projet sur le long terme.

### Les collectivités territoriales

Région, départements, intercommunalités et municipalités ont un double rôle sur la démarche. Elles peuvent être propriétaires et décider de mettre à disposition certaines de leurs emprises vacantes. C'est par exemple le cas d'Est Ensemble, qui à travers un appel à manifestation d'intérêt (Région Ile-de-France 2017) a débuté en 2015 l'expérience de l'occupation temporaire dans la Plaine de l'Ourcq afin de faire « redécouvrir aux habitants les espaces rendus inoccupés ». En 2016, elle a reconduit l'expérience avec quatre autres

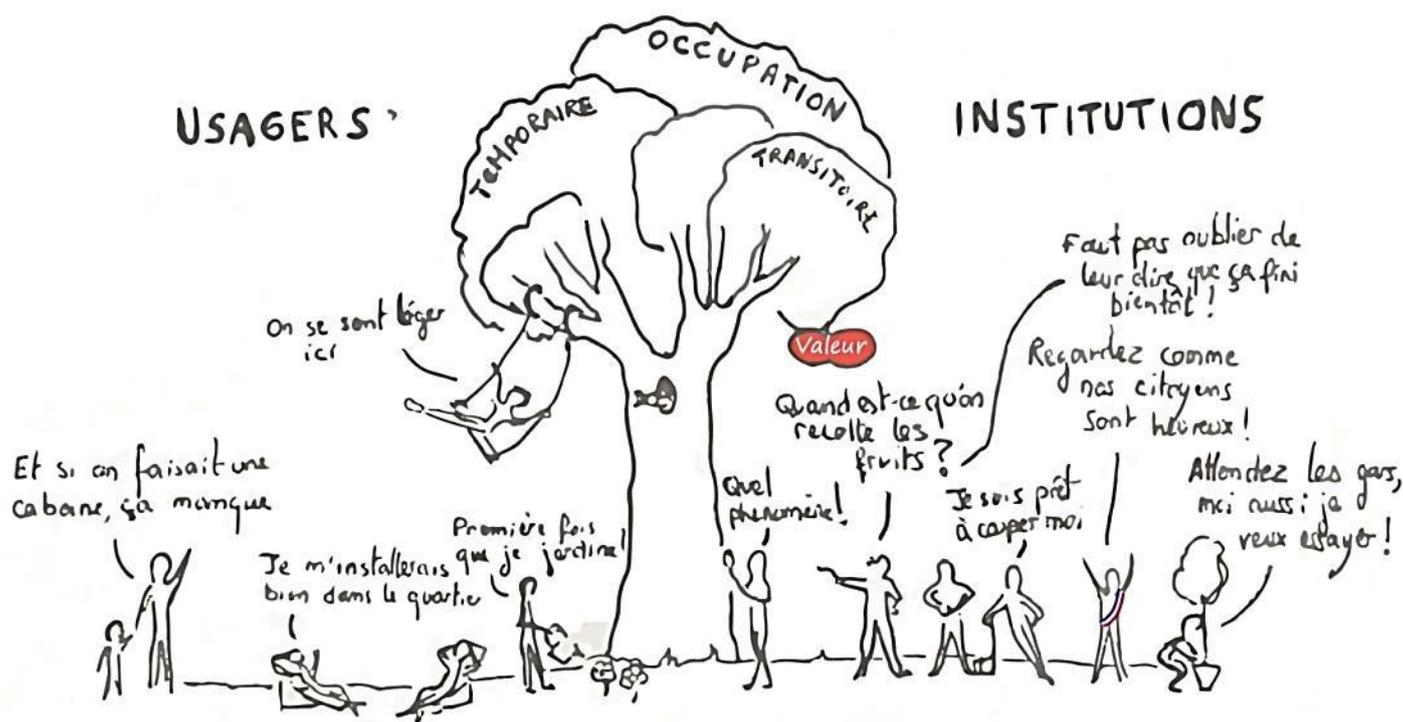
espaces. Les actions des collectivités peuvent aussi se matérialiser à travers des aides fondées sur les compétences dont elles disposent sur leur territoire. La Ville de Paris ainsi que les mairies d'arrondissement sont généralement facilitatrices en ce qui concerne les démarches administratives. Sur un registre plus symbolique, aux inaugurations des occupations temporaires, les maires sont régulièrement présents. Mais les collectivités peuvent aussi s'avérer être de véritables leviers pour la démarche, encourageant la pratique chez les aménageurs. L'appel à manifestation d'intérêt de la Région Ile-de-France va dans ce sens en dédiant 960 000€ à l'urbanisme transitoire, qu'elle définit comme un « champ nouveau de l'aménagement » et l'utilise comme un complément aux dispositifs qu'elle met en place pour aider les collectivités dans leurs projets d'aménagement.

Ainsi, cette démarche n'est pas encore bien définissable sur le plan théorique car sur le terrain, elle se cherche encore, elle est en cours de stabilisation alors que de nouveaux acteurs continuent à émerger, et que les institutions voient leur intérêt croître.

En effet, ce coup d'accélération est dû à la prise de conscience des propriétaires que l'occupation temporaire d'activités alternatives n'est pas simplement assimilable à une contrainte pour la gestion de leur patrimoine, mais qu'au contraire elle peut constituer un avantage. Dans le contexte actuel, où l'économie est de mise dans la plus part des secteurs, l'immobilier n'est pas épargné. L'occasion de s'épargner les 10 à 15 000 € mensuel de gardiennage d'un bâtiment vide n'est pas négligeable (IAU). Mais l'avantage n'est pas que dans l'économie de frais de gestion et de maintenance, il est aussi dans la création de valeur dont les acteurs décisionnaire peuvent profiter.

#### 4. Une question de valeur

La particularité de l'urbanisme transitoire, c'est qu'il s'inscrit dans un contexte stratégique : avant le projet d'aménagement, au moment de trouver les financements, de convaincre les investisseurs. La démarche peut avoir un impact important dans le domaine immobilier, constituer un argumentaire en montrant le potentiel du lieu avant même qu'il soit transformé. Or, les différentes parties prenantes présentées plus haut n'évoquent pas toutes de la même manière la valeur qui peut être dégagée à partir des initiatives temporaires. Les acteurs temporaires ont plus tendance à continuer à revendiquer l'intérêt urbain et citoyen de la démarche lorsque les acteurs décisionnaires en formalisent l'utilité à travers une vision plus politique et immobilière. L'analyse de leurs discours permet ainsi d'identifier clairement cette scission. Les porteurs de projet, avec en tête de file Plateau Urbain, l'APUR, la Région Ile-de-France ainsi que SNCF Immobilier ont tous produit d'une manière ou d'une autre un discours public autour de cet urbanisme temporaire renouvelé, et chacun d'entre eux révèle une vision complémentaire, quoi que pas nécessairement opposée.



Source 3 : Un intérêt commun, des visions divergentes - Dessin de l'auteur

### a. La parole aux acteurs temporaires

En faisant un tour sur les sites et articles de présentation des acteurs temporaires, les objectifs donnés à la démarche vont tous dans le même sens : permettre le « vivre ensemble » (Yes we camp, la Belle Friche), favoriser les « nouveaux usages », « améliorer la vie des citoyens », « aider de jeunes acteurs », « porteurs de projets associatifs, culturels ou entrepreneuriaux » et se donner comme règle, d'intégrer des actions « d'utilité sociale » dans la pratique. (Plateau urbain). Ainsi, pour eux, l'urbanisme temporaire est destiné aux activités qui sont généralement mises à la marge car non lucratives. Les lieux occupés temporairement étant généralement hors-marché, les deux parties s'y retrouvent. En général, la valeur d'usage est sous entendue, les autres sont tuées. Lors du Meet Up organisé en Novembre 2016 par Plateau Urbain, j'avais tenté de rencontrer un maximum « d'opérateurs de l'urbanisme temporaire parisien » lors de la session d'échanges à la fin des interventions. Je tenais à leur demander s'ils avaient eux aussi cette intuition sur l'idée de la valeur qu'ils généraient, et si oui, comment ils comptaient la mettre à profit. Derrière leur stand bourré de cartes de visite, de books et de prospectus, les représentants de Soukmachine, le Wonder ou encore Labolic étaient tous restés sans réponse, intéressés ou indifférents devant le sujet. Aucun ne s'était vraiment posé la question. Ils appartenaient tous au milieu artistique, et pour eux, ce qui comptaient résidait dans le projet, son public, ses intervenants, par sur ce que génère le projet sur le plan immobilier. C'est seulement au stand de Plateau Urbain que j'ai trouvé une réflexion bien plus élaborée. J'ai pu approfondir la question bien plus au calme lors d'un entretien avec Paul Citron, cofondateur de la coopérative, et auteur d'une thèse sur l'immobilier. Quand je lui demande ce qu'il pense de la valeur produite par les projets temporaires de Plateau Urbain, il écarte l'idée en évoquant sa théorie : un lieu abandonné doit être considéré comme une « servitude d'espace non marchand ». Si la vacance extrait le foncier du marché immobilier, l'idée de cette servitude implique que l'occupation temporaire soit aussi hors marché. Jusque-là, je suis, puisque l'occupation temporaire bénéficie d'un loyer équivalent aux charges, impossible dans une situation classique. Il avance que la valeur économique est indirecte, elle est générée par les bienfaits de la démarche. Par exemple, l'association Aurore a mesuré la baisse de médicalisation de ses bénéficiaires installés aux Grands Voisins, générant moins de dépenses pour les pouvoirs publics. Mais ce n'est pas cette formule qui peut empêcher les propriétaires et promoteurs de voir dans le transitoire un formidable catalyseur de valeur, elle aussi indirecte, par la démonstration du potentiel du foncier, l'amélioration de l'image du quartier, la création d'une adresse dont bénéficiera le projet urbain. Il est certain qu'en *off*, le sujet est abordé, sinon, Plateau Urbain ou la Belle Friche n'aurait certainement pas comme partenaire des foncières et autres promoteurs immobiliers. Il n'empêche, la question de la valeur ajoutée est absente des éléments de langage de la plupart des acteurs temporaires, comme tabou.

### b. La parole à l'APUR

Dans son rapport sur la « ville autrement », l'APUR utilise une autre appellation, « de transition », qui apparaît seulement dans le titre. Le reste du document évoque *l'urbanisme temporaire*. La question de la valeur y est abordée de manière beaucoup plus frontale, en évoquant ce qui est généré. Pour le territoire, c'est une valeur d'usage, une manière « d'expérimenter une ville différente », pour le propriétaire, c'est l'économie du gardiennage et la valorisation de son site grâce à l'attractivité générée par l'initiative temporaire. En point de vigilance, le rapport pointe l'économie des initiatives, qui sont souvent précaires, et mettent en danger les porteurs de projet. Mais dans d'autres cas, la question de l'argent est à l'inverse problématique quand elle est le moteur principal de la démarche. Sont alors pointés les « limonadiers », dont j'avais aussi entendu parler lors de mes rencontres au Meet Up pour désigner Grand Train<sup>12</sup> notamment : une démarche principalement commerciale qui adopte l'« esthétique du temporaire ». Des imposteurs en quelques sortes, qui ont tous les attributs du l'urbanisme temporaire, (durée, esthétiques, diversité d'activité) alors qu'ils sont dénués de « vision urbaine », et plutôt mus par une vision commerciale. Il est précisé que ces « limonadiers » profitent généralement de la saison estivale pour ouvrir, temps le plus « opportun » pour capter une valeur économique provenant principalement de la vente de boissons. Ainsi, l'APUR met les pieds dans le plat en distinguant vrai et faux urbanisme temporaire, et pointe implicitement l'intention sur les dérives commerciales que peut générer l'urbanisme transitoire.

### c. La parole à l'Ile-de-France

Les modalités du « dispositif régional de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire », lancé par la Région Ile-de-France en 2016, sont révélatrices de la vision de l'institution sur le temporaire. Alors que la collectivité est chargée d'accompagner la production des projets d'aménagement sur son territoire, elle choisit d'utiliser l'urbanisme transitoire comme un support à ses actions dans le domaine, proposant des aides allant de 20 000 à 200 000€. Par cette démarche, la région intègre les changements sociétaux qui se répercutent sur les territoires et les projets d'aménagements. Elle encourage le projet à intégrer les « besoins actuels et futurs des usagers ». L'AMI est destiné aux collectivités et mairies, le projet devant être l'objet d'un partenariat entre les opérateurs de projet et elles. Les sites visés doivent être « maîtrisés par un acteur public et appelés à muter à terme ». La manière dont elle définit la démarche n'est pas neutre : « *champ nouveau de l'aménagement [qui] vise à optimiser les temps de latence des projets et permet de préfigurer des usages futurs ou de réactiver des espaces figés dans l'attente de leur transformation, redonnant ainsi de la valeur à des lieux délaissés* ». « Actions légères », elle permet aussi d'éviter aux populations d'avoir

---

<sup>12</sup> En me présentant comme employé de SNCF Immobilier, plusieurs de mes interlocuteurs ont réagi à propos de Ground Control, « un limonadier » qui a pour principale vocation à vendre des bières, Meet Up Urbanisme transitoire, 24 novembre 2016.

« l'impression de subir ces temps d'attente ou de chantier et de voir perdurer des friches ». La Région prêche ainsi de nombreuses vertus à l'urbanisme transitoire. L'accent est véritablement mis sur le futur de l'emprise et les externalités positives qu'offre l'occupation transitoire au territoire.

En précisant que l'initiative peut s'implanter sur une emprise mise en projet ou non, l'institution démontre que la démarche est assez souple pour pouvoir s'implanter à n'importe quelle phase de la conception du projet d'aménagement, que celui-ci soit encore une simple « intention » où qu'il soit « mature ».

L'AMI précise que les occupations transitoires doivent être des « activités économiques », quand bien même l'occupation « artistique/culturelle » fasse partie des projets finançables. Ainsi, la démarche doit participer à « ajouter de la valeur ajoutée partout ». Ce sujet est omniprésent dans le document. Surtout, il est demandé au porteur de projet d'explicitier les effets que son initiative pourrait avoir sur le projet d'aménagement, comment il participerait à « la création d'une valeur nouvelle ». Cela institutionnalise énormément la démarche : une telle demande implique des résultats précis, lorsque justement l'urbanisme transitoire repose sur l'ouverture des possibles, l'empirisme et l'ajustement.

Ainsi, le fait que la Région, dont les compétences gravitent en grande partie autour de la question économique, se penche sur la question du transitoire est révélateur de l'utilité qui lui est attribuée.

#### *d. La parole à SNCF Immobilier*

En mars 2017, SNCF Immobilier publiait un document d'une trentaine de pages intitulé « Urbanisme Transitoire powered by SNCF Immobilier, Accueillir pour révéler ». La branche cherchait ainsi à acter son implication dans la démarche en s'équipant d'un support de présentation. Elle avait alors ouvert des lieux de proximité sur deux de ses emprises, mais le document évoque aussi des initiatives qui relèvent d'un urbanisme temporaire plus léger (organisation de spectacle et d'exposition, de festival, etc.). Bien qu'il soit un produit de communication, les arguments qui y sont développés donnent une indication sur les intérêts affichés d'un propriétaire à adopter l'approche transitoire. Celle-ci est présentée comme une expérimentation, une démonstration « grandeur réelle », assimilée à la nouveauté et à une manière contemporaine de faire la ville, ancrant la jeune branche immobilière dans une dynamique innovante. Deux types d'intérêts y sont associés : le bénéfice revient à l'urbain, à ses usagers et aux activités qui « feront la ville de demain ». A plusieurs reprises, le document évoque ces espaces « méconnus », « en marge », « où il n'y avait rien » qui appartenaient au groupe ferroviaire public (GPF) et qu'il se charge désormais de restituer. La branche se place ainsi en double bienfaitrice, remettant aux citoyens des espaces qui vont refaire partie de la ville tout en leur donnant les moyens de se les approprier. Une sorte de déculpabilisation de la part d'un propriétaire qui privait les citoyens d'espaces, et qui aujourd'hui les rend d'une manière qui se veut irréfutable. L'intérêt est en suite beaucoup tourné vers la branche elle-même. D'abord indirectement, à travers les vertus qu'apportent la démarche transitoire à l'emprise, dont elle révèle le potentiel en « intensifi[ant] l'occupation » ou en en faisant un

« lieu de destination ». L'idée de valeur est répétée à plusieurs reprises, désignant l'aspect communicationnel mais aussi immobilier. Avec moins de détour, la question économique est aussi abordée, expliquant que les opérations transitoires doivent être « à minima équilibrées par des redevances perçues » afin de compenser les dépenses induites par la mise en place de l'occupation. La branche aspire donc à obtenir la valorisation de son foncier à travers une opération blanche, voire rémunératrice. Enfin, la présentation souligne que ce type de démarche a un effet accélérateur sur la transformation du foncier et permet une transversalité très en amont des projets d'aménagement, réunissant les parties prenantes « autour d'un objectif concret et proche. » L'urbanisme transitoire paraît ainsi structurant pour le projet d'aménagement puisque sa mise en place permet de faire dialoguer les services.

SNCF Immobilier, qui combine le rôle de grand propriétaire et aménageur, laisse percevoir une visée économique fine et complète, à travers des aspects opérationnels.

A la lumière de ces différents discours, la pratique de l'urbanisme temporaire se révèle recouvrir plusieurs pratiques qui ont des bases communes mais dont « les intentionnalités » divergent, ou sont interprétées différemment selon la place de l'acteur. Il ne s'agit pas ici de définir les initiatives selon leurs domaines d'activité, leur temps d'occupation ou bien le statut de leur porteur de projet. C'est l'objectif qu'elle se donne qui est déterminant. Le rapport de l'APUR met en lumière la distinction entre l'approche « urbaine » dont sont dotés la plupart des acteurs temporaires et une démarche commerciale qui est introduite par les acteurs décisionnaires. Les porteurs de projets « emblématiques » du renouvellement de la démarche en Ile-de-France se placent en quelque sorte comme garant de la pratique bienveillante, celle qui a une visée citoyenne et sociale. Loin de l'é luder, les acteurs décisionnaires tels que la Région et SNCF Immobilier louent l'avantage de la démarche transitoire apporté au territoire, tout en se réjouissant des bénéfices qu'y trouvent les stratégies politiques et le domaine économique.

La démarche transitoire est ainsi à l'équilibre entre urbanisme et immobilier. Les « limonadiers » sont un aperçu de ce que peut devenir l'urbanisme transitoire, perdant une partie de l'identité de la démarche, celle qui pourtant lui apporte une plus-value précieuse. La question de la valeur repose ainsi autant sur celle qui est générée que celle qui est portée. Les principes insufflés à la démarche sont déterminants. La difficulté pour la vision « urbaine », c'est qu'elle est capable de générer de la valeur commerciale, alors que l'inverse n'est pas aussi évident.

## Partie 2 : Dans les coulisses de l'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier

SNCF Immobilier est largement engagée dans la démarche, car son patrimoine lui permet. Avant de s'intéresser à ses expériences et ses méthodes pour gérer ses occupations transitoire, mieux vaut comprendre les expériences et les méthodes de l'immobilier « classique » de la branche, ainsi que comprendre ce que recouvre véritablement cette entité.

### Chapitre 1. SNCF, grand propriétaire, petite histoire immobilière

#### 1. Un iceberg patrimonial

L'avez-vous remarqué ? Lors des présentations entre des personnes qui ne se connaissent pas, c'est une identité bien policée qui est déclinée. La définition de soi doit être efficace, concise, et inclure systématiquement la question de son métier. Ainsi, pendant un an, j'ai goûté à intégrer le mot « SNCF » dans ma présentation, me valant une réaction relativement homogène, incluant les mots « trains », « en retard », « cher ». Des réclamations devant lesquelles je me trouvais impuissante, puisque à SNCF était accolée la mention *Immobilier*. Les plus attentifs étaient alors surpris. *SNCF a une agence immobilière ? ou, C'est pour gérer les gares ? Les rails ?* Autant d'intuitions instinctives qui montrent à quel point les activités ferroviaires caractérisent l'entreprise, mais qu'il est moins évident que le service public étend son activité aux besoins et aux enjeux attendant plus ou moins directement à la circulation des trains.



Source 4 Un patrimoine insoupçonné - Dessin de l'auteur

La branche immobilière de SNCF incarne ainsi la spatialisation à travers toute la France de la déclinaison des activités nécessaires à la circulation des trains. Derrière les milliers de kilomètres de rails se trouvent des milliers de mètres carrés d'équipements ferroviaires, techniques, tertiaires, et sociaux. Ce maillage territorial, indispensable à la desserte d'un

maximum de destinations, impacte fortement l'espace sur lequel il est implanté. En particulier dans le milieu urbain, où fonctions d'utilité générale et d'utilité particulière sont extrêmement concentrées. L'Île-de-France est la mieux équipée des Régions, et donc, la plus soumise à cette cohabitation.

Des surfaces variées dédiées à une finalité unique, c'est certainement ce qui a conduit beaucoup des recherches sur le foncier ferroviaire à n'évoquer que les gares et voies de circulation : le patrimoine le plus évident comme le plus particulier. Il est compréhensible que ce type de foncier ait un côté fascinant puisque paradoxal : il rapproche des destinations éloignées tout en séparant des rues et des quartiers, désolidarisant ce qui est adjacent. La relation entre l'urbain et le ferroviaire oscille entre dépendance et incompatibilité. Ce qui est moins souvent constaté, c'est qu'aux voies circulées, il faut ajouter les espaces de stockages, des centres techniques, les gares de marchandises, les logements du personnel navigant, les bureaux des employés... Certains ensembles constituent de véritable *no man's land*.

En effet, actuellement, le patrimoine de SNCF est divisé en deux grandes catégories d'après le Code Général de la Propriété des Personnes Publiques (CG3P) : le domaine public ferroviaire et le domaine privé de l'établissement. Du côté public, sont compris : les voies ferrées, les ouvrages d'art qui font partie intégrante de ces voies et les ouvrages qui servent à la protection et à la conservation des voies (terrassements, fossés, canalisations, etc.), les bâtiments affectés à la réception et au transport des voyageurs et des marchandises (y compris les boutiques, buffets de gare, les parvis de gare) et les ouvrages utilisés pour l'exploitation technique de la voie ferrée (caténaires, installations de signalisation, passages à niveau, maisons des gardes-barrières, etc.). En d'autre terme, le foncier qui permet de faire directement circuler les trains, donc le plus évident, celui auquel beaucoup pensent à l'évocation de SNCF Immobilier. Pourtant, ce type de terrain relève majoritairement des compétences de SNCF Réseau et Gare & Connexion qui en sont propriétaires et gestionnaires. SNCF Immobilier est chargé de certains biens du domaine public mais c'est elle qui concentre la plus part des biens constitutifs du domaine privé du groupe, pour l'essentiel, les bureaux et les logements, ainsi que les établissements de vacances ou les terrains de sport destinés au personnel (Adisson 2015). Elle est aussi en charge du patrimoine « inutile » à l'activité du groupe. Celui-ci est conséquent puisque l'évolution des activités du groupe conduit à l'abandon de terrains et bâtiment dont la fonction, la localisation ou l'état son obsolètes.

## 2. Gèle des emprises inutiles

Souvent évoquée, la désindustrialisation et désaffectation ne peuvent pas expliquer à elles seules les milliers d'ha que SNCF sous-exploite. Une des raisons du « gèle » de ses emprises réside dans la complexité technique dont elles font l'objet : le foncier ferroviaire, au-delà des caractéristiques classiques d'emprises désindustrialisées, a pour particularité d'imbriquer parcelles actives et abandonnées. Ainsi, en plus de son intérêt patrimonial, de ses sols pollués, de la vétusté des bâtiments, il fait l'objet de mesures et de normes supplémentaires concernant le bon fonctionnement du réseau et de son potentiel développement. Un cahier des charges alourdi par l'environnement ferroviaire des emprises, même si elles-mêmes ont perdu cette fonction. Les précautions dont elles font l'objet sont ainsi la cause de cessions

tardives. Les désaccords que cristallisent ces emprises constituent un autre frein à leur mutation. Ils apparaissent entre les branches du GPF, à cause de l'histoire mouvementée de la création puis de la disparition de RFF, mais les oppositions découlent aussi des rapports de force entre SNCF et les communes, qui attribuent parfois certaines emprises à des finalités qui ne conviennent pas à la compagnie ferroviaire, souvent pour des questions économiques et politiques. Ainsi, les échecs de négociations et de compromis mènent régulièrement au gel des emprises. Cette situation pourrait être présentée à travers le concept d'« urbanisme transactionnel », décrit par Albert Lévy (2006), docteur en Etude Urbaine, comme inhérent à la programmation urbaine et à notre société postindustrielle. L'intervention d'un nombre accru d'acteurs dans les négociations participe à ralentir et complexifier le processus. Le phénomène n'est pas nécessairement négatif, puisqu'il implique que les décisionnaires soient plus nombreux dans le processus de construction urbaine.

Afin de saisir la position particulière de SNCF par rapport à son foncier, il vous est conseillé de vous plonger dans l'histoire du groupe, permettant d'éclairer les évolutions de sa gestion immobilière depuis sa création en 1938. SNCF est en effet loin d'être un grand propriétaire comme les autres, son statut public et sa gestion immobilière pouvant paraître contradictoire. L'une des clefs de compréhension principale réside au fait que le GPF soit en proie à une dette colossale qu'elle est chargée de réduire tout en devant continuer à assurer de développer un service public. C'est justement ce statut public qui a tendance à bloquer les situations immobilières du groupe : la commune se représente les biens ferroviaires comme une réserve foncière lorsque SNCF se les représente comme une réserve économique, impliquant de les valoriser de sorte à en dégager des ressources financières qui viendront éponger sa dette (Adisson 2015).

## La gestion immobilière de SNCF, de l'émergence à la professionnalisation

### Le début de SNCF

1937

La nationalisation des réseaux ferroviaires, en 1938, impliqua la fusion de 5 compagnies privées, donnant naissance à la Société Nationale des Chemins de Fers (SNCF). Elle fut créée en tant que société anonyme d'économie mixte, dont le capital était détenu à 51% par l'Etat, les autres parts appartenant à des actionnaires privés (Adisson 2015).

A cette époque, le patrimoine était déjà très étendu, notamment à cause de la traction vapeur qui nécessitait de larges espaces pour être entretenue. La nationalisation entraîna l'unification de tous les biens immobiliers ferroviaires, transférés à une entité unique : SNCF.

### Les Trente Glorieuses

1945-1975

Après-guerre, les villes se transforment, emportées par un urbanisme moderne tout en grandeur. La SNCF est enrôlée dans le mouvement à travers des opérations emblématiques telles que Montparnasse ou les Gobelins.

Depuis les années 1960, SNCF entreprenait des opérations ponctuelles de re-conversion de certaines de ses emprises parisiennes dont les fonctions étaient devenues obsolètes : les premières expériences de la politique immobilière du groupe. Elles étaient toutefois encore balbutiantes : les projets étaient conduits par un personnel non spécialisé dans le domaine immobilier et, surtout, les opérations n'avaient pas encore de finalités économiques, mais plutôt d'accroissement du patrimoine. La justification de ces opérations se fondait sur des arguments urbanistiques : un patrimoine « trop richement doté », du fait de son acquisition au siècle précédent et des évolutions techniques qui requerraient moins d'espace, en d'autre terme, une forme de désindustrialisation. Un foncier « convoité » au vue du développement et de la densification de Paris. Le devoir de rendre à la ville le patrimoine inutilisé, et de sauvegarder celui qui sera nécessaire au développement du trafic ferroviaire. Cinquante ans plus tard, ces discours sont toujours d'actualité (Adisson 2015).

### Le début de la décentralisation 1970's—1990's

Dette ➔ 20 Milliards  
d'euros

En 1977, Paris retrouva un maire, événement inédit depuis la Commune, en 1871. La Ville gagna ainsi en indépendance vis-à-vis de l'Etat, et mis en place une stratégie urbanistique en rupture avec celle de la précédente administration. SNCF se vit alors contrainte de changer la gestion de son patrimoine parisien, la Ville œuvrant pour déloger l'opérateur ferroviaire de ses sites inactifs.

A partir de la fin des années 1970, ces initiatives, principalement concentrées à Paris, se virent largement encadrées par les volontés de la nouvelle municipalité. En parallèle, des rapports ministériels firent état de la « mauvaise » utilisation des terrains ferroviaires, qui représentaient une grande partie des 500 ha de « friches urbaines » de la capitale. La Mairie parisienne bouscula ainsi le groupe ferroviaire lui faisant prévaloir sa légitimité en tant qu'autorité locale. Argument avec lequel SNCF dut de plus en plus composer à partir de 1982, années des premières lois de décentralisation.

Parallèlement à cela, à partir des années 1980, la perception de l'immobilier changea progressivement dans la stratégie de SNCF : il n'était plus simplement perçu comme une fonction support, mais comme une source potentielle de revenu, et assurément de coût. (Adisson 2014) Ainsi, à la fonction industrielle des biens qui avait toujours existé vint se superposer une conception immobilière, leur attribuant une valeur financière peu identifiée jusque là. Cette prise de conscience concordant avec les revendications urbanistiques des communes, les biens ferroviaires commencèrent véritablement à être perçus comme de potentielles sources de profit, notamment à travers la conception de projet urbain sur les emprises inutilisées. (Adisson 2015)

## La séparation de SNCF et RFF

1997

Dettes → 30 Milliards d'euros

Alors que la dette croissante de SNCF était perçue comme un problème majeur depuis plus de 20 ans, c'est en 1997 que l'Etat parvint à imposer l'externalisation des activités de gestion du réseau ferré. Cette restructuration devait permettre d'adapter le fonctionnement de SNCF aux exigences européennes, de la rendre plus compétitive, mais aussi d'alléger sa dette, puisque une grande partie fut transférée au nouvel EPIC : Réseau Ferré de France (RFF). En échange, l'entité devait récupérer du patrimoine ferroviaire, dont celui non affecté à l'exploitation des services de transport. L'objectif était de lui permettre d'alléger le déséquilibre financier dont elle avait hérité à travers la valorisation et la cession de ces biens.

Cette restructuration fut l'occasion d'accélérer la formation d'une véritable politique immobilière envers les emprises ferroviaires. Le principal chantier de la Délégation à l'aménagement et au patrimoine fut ainsi d'inventorier les biens détenus par l'opérateur, pour ensuite évaluer leur valeur. Le total de celle-ci faisait l'objet d'un enjeu critique pour RFF et SNCF. Cette dernière refusa de céder comme il était initialement prévu tout le foncier qui devait revenir à la nouvelle entité. L'Etat tenta de se positionner comme arbitre pour permettre la répartition des biens immobiliers. Trois ans plus tard, 30% des terrains et 45% des bâtiments ne faisaient pas l'objet d'accords. Lorsqu'un arrangement était trouvé, il impliquait le morcellement des emprises partagées entre SNCF et RFF, produisant parfois des cartes de répartition des propriétés vertigineuses. (Adisson 2015)

## La réforme ferroviaire de 2014

Dettes → 50 Milliards d'euros

La séparation entre RFF, gestionnaire des rails, et SNCF, opérateur historique, dura moins de vingt ans : en 2014, l'Etat revint sur sa décision en réunissant les deux établissements sous l'appellation unique SNCF. L'organisation du groupe fut chapeauté pas un établissement public « mère », SNCF, et ses activités réparties entre SNCF Réseau, gestionnaire d'infrastructure et SNCF Mobilités, exploitant de ces mêmes infrastructures.

A l'occasion de cette refonte organisationnelle, l'immobilier devint la 5<sup>ème</sup> ligne de métier du Groupe. Elle fut intégrée à l'EPIC « mère », qui porte la plus grande partie de la dette du groupe. A travers cette organisation, SNCF Immobilier symbolisait la volonté affichée de l'établissement ferroviaire d'utiliser son patrimoine pour renforcer son *business model*. En effet, la facture immobilière s'élève à 1 milliard d'euros par an, représentant le 2<sup>ème</sup> poste de dépense après la masse salariale. Cet objectif devait être rempli à travers trois missions principales, en face desquelles une filiale fut mise en place pour plus de souplesse. SNCF Immobilier disposait ainsi de toutes les compétences pour agir sur son foncier, hors réseau ferré et bâtiment voyageurs. Ses objectifs principaux résident dans la performance économique de son patrimoine, (optimisation des dépenses immobilière par la réduction des coûts de gestion, etc.) et la valorisation des sites ferroviaires par le développement de programmes immobiliers adaptés aux besoins du plus grand nombre dans les centres urbains (SNCF Immobilier 2017)



(SNCF Immobilier 2017)

## Chapitre 2. Expérimenter pour valoriser

Aujourd'hui, la branche immobilière de SNCF est en charge du patrimoine du deuxième propriétaire national. Le groupe détient l'équivalent de deux fois la surface de Paris répartie dans toute la France. Une richesse en sommeil, qu'il s'agit de faire fructifier à travers la location d'espace, d'optimiser afin de réduire leur coût de maintenance, de conserver en vue d'éventuels développements ferroviaires, ou bien de céder. C'est cette dernière catégorie qui fait l'objet de notre étude. Les emprises « urbanisables immédiatement » représentent 3 000 ha, soit 15% du foncier géré par SNCF Immobilier. Inutiles à l'activité ferroviaire, elle peut donc s'en séparer. Cette position permet à la branche de prévoir l'impulsion de 34 « projets majeurs », dont plus d'un tiers en Ile-de-France. Cela représente pour la Direction territoriale plus de 70 ha de programmation urbaine de grande ampleur en 10 ans, dont les bénéfices devraient être largement récupérés par la filiale aménageuse de SNCF Immobilier, qui permet de véritablement valoriser le foncier.



Source 5 : Infographies inspirée de la documentation de SNCF Immobilier - Auteure

C'est dans ce contexte que la branche a choisi de s'essayer à l'urbanisme transitoire dès sa création en 2015. Depuis, 5 lieux ont été ouverts au public de manière temporaire, ou vont prochainement l'être, les détournant de leur fonction première pour préfigurer leur avenir. Ce n'est certainement pas un hasard si ces 5 sites font partie des « projets urbains majeurs » de SNCF Immobilier. Ils ont pour objectif de valoriser les emprises, ainsi que l'image de l'entité récemment créée.

D'un point de vue organisationnel, la branche abrite deux pôles « innovation », l'un au département « Valorisation locative innovante et Grands Comptes » de la direction centrale, qui mobilise deux personnes à plein temps, et l'autre dans la direction territoriale Ile-de-France, sous le nom de Stratégie Emergence et Innovation (SEI), composé de 6 collaborateurs, et une alternante. Les sujets traités sont extrêmement nombreux (Petite Ceinture, Réinventer

Paris II, cession complexe) et l'urbanisme transitoire n'est qu'une démarche parmi d'autres. Ainsi, en tout, il y a cinq à six personnes responsable opérationnellement des occupations temporaires, appuyées par les fonctions supports (communication, juridique, sécurité) et en lien avec les services de gestion et de valorisation du foncier.

# 12

## “PROJETS URBAINS MAJEURS DANS LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS” (hors Chapelle International déjà en travaux)



2016		2018								
1 / Saint-Ouen les Docks		2 / Gare des Mines								
□ 6,6 ha	■ 10,3 ha	▶ La Station	□ 5,2 ha	■ 5,5 ha	□ Surface des terrains	■ Surfaces constructibles				
2019		2019		2019		2019		2019		
3 / Charolais Rambouillet		4 / Chapelle Charbon		5 / Hébert		6 / Bercy		7 / Dépôt Chapelle		
▶ Ground Control	□ 6,0 ha	■ 9,7 ha	□ 2,5 ha	■ 4,4 ha	▶ L'Aérosol	□ 5,2 ha	■ 11,4 ha	▶ Grand Train	□ 3,1 ha	■ 5,5 ha
2020		2020		2020		2020		2026		
8 / Paris Dubois		9 / Saint-Denis Plaine Tramway		10 / Pantin Local		11 / Saint-Denis Cathédrale		12 / Bertrand Villette		
□ 3,4 ha	■ 8,7 ha	□ 4,4 ha	■ 8 ha	▶ Cité Fertile	□ 2,5 ha	■ 5,4 ha	□ 6,4 ha	■ 8 ha	□ 5,0 ha	■ 8,2 ha

Source 6 : Infographie du rapport d'activité SNCF Immobilier 2016 - Auteure

SNCF Immobilier a construit son discours sur l'Urbanisme Transitoire après l'ouverture au public de deux lieux et plus d'un an et demi d'expérimentation. D'ailleurs, la démarche n'avait auparavant pas d'appellation définie. Pour nommer les actions, nous oscillions entre urbanisme « temporaire », « intercalaire », « transitoire ». L'adjectif « transitoire » a été choisi pour désigner l'idée d'un changement à venir. Il a officiellement été utilisé par SNCF Immobilier à partir de mars 2017, à travers la publication d'une plaquette réunissant toutes les expériences de la branche immobilière ainsi que de ses filiales (particulièrement ICF habitat) que nous avons analysé plus haut.

## 1. Ground Control au pluriel

La démarche de l'urbanisme transitoire a débuté pour SNCF Immobilier en 2015, peu de temps après la création de la branche. C'est l'opérateur La Lune Rousse qui a sollicité ses services pour lui présenter son projet Ground Control, installé sur le toit de la cité de la mode et du design à l'été 2014. Le concept ayant fonctionné, l'agence événementielle souhaitait reproduire l'expérience, à un détail prêt : trouver un lieu. Convaincu par les références du porteur de projet et le potentiel qu'il pouvait apporter à une emprise, l'équipe Immobilier Innovant de SNCF Immobilier en « central » s'est donc attelée à identifier des sites propices à accueillir l'initiative. Dépôt Chapelle, rue Ordener, a été sélectionné. L'emprise de 5 hectares servait depuis 1846 à la maintenance des trains de banlieue, base arrière de la Gare du Nord. Après une restructuration profonde dans les années 1930, accompagnant la disparition du service vapeur, le technicentre fut opérationnel jusqu'en 2014. L'avenir du site doit être bientôt bouleversé puisqu'il se verra amputé de 3 hectares, destinés à un quartier mixte.

En attendant le début des travaux, l'équipe SNCF Immobilier a proposé de réanimer l'emprise le temps de quelques mois. En véritable projet « pilote », cette expérience lui a valu de beaucoup tâtonné au début. Accompagnée par des services juridiques et techniques, elle a découvert au fur et à mesure les précautions qu'exigeait une telle initiative. La convention d'occupation temporaire, le *must have* des établissements publics pour « louer » leurs emprises, devait être en grande partie revue pour intégrer les modalités particulières à cette occupation : accueil de public, donc mise aux normes, répartition des frais, communication, établissement d'une redevance adaptée à la situation... Autant de nouveaux éléments. Néanmoins, en six mois, toutes les modalités ont été fixées et les travaux réalisés. Des délais inhabituels, même extraordinaires dans le domaine de l'immobilier, particulièrement ferroviaire. Une collaboratrice d'Espace Ferroviaires, en charge de l'emprise me confie :

« De l'opérationnel rapide, ça fait du bien, ça permet de patienter en attendant le début du vrai projet »

Généralement, lorsque la fonction d'une emprise est changée aussi radicalement, c'est qu'une mutation du foncier a été opérée, et que de nouvelles constructions y sont effectuées. C'est ce qui est prévu pour Dépôt Chapelle, à horizon 2019. En attendant, le site bénéficie d'un nouveau visage à travers des aménagements légers. Ainsi, le dépôt SNCF a cédé son nom et sa fonction pour devenir « Ground Control », un gigantesque tiers lieu dédié en grande

partie à la restauration et un espace bar, accueillant également trocs, expositions, le tout rythmé par des évènements culturels et/ou ludiques.

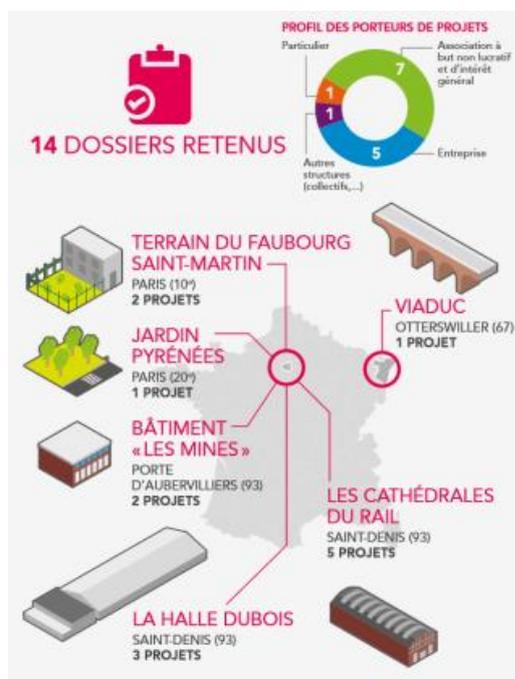
Le lieu n'a pas ouvert sans encombres, les délais étaient extrêmement serrés, à cause notamment du modèle économique très fragile du projet temporaire, qui ne bénéficiait que de six mois pour faire un retour sur investissement (travaux d'aménagement, mobilier, installation, etc.). L'ensemble du site n'a pas été ouvert au public car trop onéreux à mettre aux normes. L'autorisation de la préfecture n'a été délivrée que la veille de l'ouverture. Dès les premiers jours, des plaintes de riverains ont été déposées. Mais les sueurs froides du début ont été compensées par l'afflux de plus de 200 000 visiteurs en six mois. La première expérience de SNCF dans le domaine était donc un succès.

L'année suivante, l'expérience est reconduite au même endroit, l'emprise étant toujours disponible. Cette fois, grâce à l'expérience précédente, les horaires et la gestion de la sortie des visiteurs est de suite mieux gérées pour éviter de gêner les riverains, dont les immeuble ont une vue plongeante sur la terrasse de l'espace. Pendant les 7 mois d'ouverture, le projet gagne en ambition La jauge passe à 400 000 visiteurs. La zone d'ouverture au public est élargie de 4 000 à 15 000 m<sup>2</sup>, et surtout, une exposition de locomotives y est installée. Le lieu est alors rebaptisé *Grand Train*, la participation de SNCF est désormais immanquable. D'ailleurs, l'articulation entre la branche immobilière et l'opérateur est désormais bien plus importante : cette deuxième édition est une « coproduction », les deux entités sont partenaires. Loin d'être un détail, cette notion est centrale dans l'urbanisme transitoire de SNCF : le groupe n'est pas simplement le propriétaire qui laisse un occupant s'installer sur son emprise en toute autonomie. L'opérateur n'est pas seul dans le projet, il est accompagné par les équipes de la branche immobilière, et l'installation du musée éphémère du train permet d'affirmer ce rôle, SNCF amplifiant le concept initial, lui donnant une composante unique.

Après deux ans de travail en commun, la SNCF Immobilier a décidé de reconduire un projet transitoire avec La Lune Rousse, cette fois sur le site de Charolais Rambouillet, proche de la Gare de Lyon. Alors que le site Dépôt Chapelle aurait pu accueillir cette nouvelle édition, l'aménageur de cette emprise, Espaces Ferroviaires, a demandé à ne pas opérer une nouvelle ouverture temporaire du site, objet de difficultés dans la conception du projet d'aménagement, particulièrement à cause des collectifs de riverains et de blocages avec la ville. Si la chargée de projet côté SNCF Immobilier trouve cette décision regrettable, le lieu étant propice à être occupé puisque le début des travaux n'est pas prévu avant plusieurs mois, c'est en quelque sorte une aubaine pour l'opérateur. D'occupations de 6 à 7 mois, Ground Control Charolais fait l'objet d'une COT de deux ans et demie, le projet n'en étant pas au même stade que le précédent site.

## 2. Sites artistiques temporaires, se lancer puis corriger

Parallèlement à l'expérience Ground Control, le service communication de la branche a reçu énormément de sollicitations de la part de porteurs de projet, en quête de lieu pour donner vie à leurs initiatives. Forte de l'ouverture de Dépôt Chapelle, l'équipe a lancé un Appel à Manifestation d'Intérêt pour « structurer la démarche » (SNCF Immobilier 2017). Elle a



nommé le dispositif « Sites Artistiques Temporaires ». En mai 2015, 16 sites, dont 5 à Paris, ont été ouverts aux visites, 500 ont été effectuées. L'AMI « s'adressait à tous les opérateurs culturels, artistiques et acteurs du « Mieux-vivre » dans la ville et les territoires, ayant une démarche innovante, collaborative et ouverte à tous les publics » (site). Ainsi, 81 projets ont été déposés, 14 ont été retenus, répartis sur 6 sites.

Les lauréats présentaient des projets de différentes natures, de différents ampleurs. Huit relevaient de la manifestation ponctuelle, allant du spectacle à l'installation artistique en passant par des performances interactives. Celles-ci devaient être accueillies au sein des six autres projets qui s'apparentaient à une gestion d'espace de vie, la plupart arborant le concept de tiers lieu. Ainsi, la

Halle Dubois devait accueillir trois projets, les Cathédrales du Rail cinq et la Gare des Mines deux.

La démarche a créé l'émulation, jusqu'à ce que la question de la réalisation soit posée concrètement. Explicitement stipulé dans le cahier des charges de l'AMI, « *les équipes retenues [font] leur affaire personnelle des dépenses de toute nature nécessaires à la réalisation de leur projet* », incluant la réhabilitation et la mise aux normes des sites. Celle des Cathédrales des Rails aurait coûté au minimum 9 millions d'euros. Difficilement envisageable pour une occupation qui ne pouvait pas dépasser 6 mois. L'initiative encensée par les médias quelques mois plus tôt devient alors l'objet de vives critiques, le comportement de SNCF étant décrit comme abusif, puisque le dispositif avait tout l'air de vouloir exploiter les artistes afin qu'ils réhabilitent eux-mêmes le patrimoine du groupe. La situation a obligé la branche à revoir sa position : bien que propriétaire de nombreux locaux et terrains vacants, incitant à conclure à une importante offre d'espace, ceux-ci ne sont pas en état d'accueillir du public. Si d'apparence l'offre semble correspondre à la demande, c'est n'est absolument pas le cas, elle doit faire l'objet d'adaptation coûteuse.

Très peu de chose se sont donc passées comme prévu. Des six sites présentés plus haut, seulement deux ont finalement accueilli les projets lauréats : l'installation de l'artiste Dziki Véronique Missud dans le Jardin des Pyrénées, géré par la filiale ICF Habitat la Sablière, et la Station, espace festif et culturel géré par le Collectif Mu, dans la Gare des Mines, qui elle-

même a abrité l'Apéro Noise, évènement artistique et culturel, le temps d'une soirée en octobre 2016. Les autres espaces nécessitaient trop de moyen pour accueillir du public, tandis que la halle Dubois a été investie par la ville pour le centre de réfugiés. Vraiment pas comme prévu.

En effet, treize des projets retenus se voyaient sans lieux, alors que certains d'entre eux avaient été conçus autour des spécificités de l'espace (localisation, architecture, volumes...). Si quelques uns ont été définitivement abandonnés, les projets de petite ampleur ont pu être transposés dans d'autres espaces. Ainsi, La Lune Rousse a accueilli deux lauréats à Grand Train et en accueillera un troisième au printemps prochain, alors qu'ils étaient à l'origine destinés à se produire dans les Cathédrales du Rails et dans la halle Dubois. De plus, la Station Gare des Mines a aussi fait l'objet d'un succès qui a permis, après son ouverture en tant que site artistique temporaire, de renouveler l'expérience pour une seconde session, qui elle devra durer un an. En plus d'un temps d'exploitation allongé, l'espace, qui ne pouvait accueillir du public qu'à l'extérieur, devrait voir réhabilitée l'ancienne gare autour de laquelle les évènements se déroulent, permettant de passer un hiver plus serein.

### 3. L'impulsion est donnée

Si l'AMI n'a pas rencontré le succès escompté, loin de là même, il faut reconnaître à la démarche qu'elle a impulsée un véritable mouvement vers l'urbanisme transitoire. Au-delà des projets recasés, des partenariats se sont noués avec certaines des structures lauréates, comme le Collectif Mu, mais aussi Sinny Ooko, qui est un producteur de lieu « de transit ». Si le projet proposé pour l'AMI n'a pas fonctionné, l'opérateur a été sélectionné à l'occasion d'une consultation restreinte organisé par un autre service, Stratégie, Emergence et Innovation (SEI), dont les missions gravitent entre réflexion et opérationnel. Beaucoup moins relayée médiatiquement, si ce n'est pas du tout, cette initiative discrète découlait de l'observation du succès de Ground Control et Grand Train, s'appuyait sur le potentiel dont recelait l'AMI. Cette fois, il concernait seulement deux sites qui n'avaient pas été présentés comme des Sites Artistiques Temporaires : une cantine de cheminot au 17 Traversière (17T) dans le 12<sup>e</sup> arrondissement à Paris et une ancienne gare de marchandise à Pantin (Pantin Local). Les deux espaces devaient être investis par l'opérateur de tiers lieux. Quand je suis arrivée à SNCF, les deux devaient ouvrir courant 2017. Ce ne sera le cas ni pour l'un, dont le bâtiment s'est avéré en très mauvais état, à la limite de l'incendie, mettant un terme au projet, ni pour l'autre, qui accumule les complications techniques, repoussant son ouverture au printemps 2018. Néanmoins, le projet qui doit s'implanter à Pantin, en prenant du retard, a gagné en ambition par rapport à la proposition initiale. Cité Fertile sera plus qu'un tiers lieu de grande taille. Son concept a été revu, avec la participation de l'équipe SEI, pour devenir un véritable lieu d'expérimentation à échelle zéro, ouvert aux innovations des grandes comme des petites entreprises.

A travers un processus beaucoup plus rapide, le site Hébert, dans le 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris, s'est vu ouvrir au public en aout 2017. De la même manière que Pantin Local et le 17T, une consultation restreinte a été organisée par l'équipe SEI afin de sélectionner un opérateur,

donnant naissance à L'Aérosol, un lieu dédié à la « culture urbaine ». Nous y reviendrons dans le cas d'étude.

Ainsi, si l'on récapitule, l'action d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier réside dans l'ouverture de 4 sites, pour lesquelles elle s'est faite accompagner par 3 porteurs de projet différents. A cela il faut ajouter un autre lieu en préparation porté par un quatrième opérateur. Leur sélection s'est faite de manière différente, l'un a été sélectionné pour effectuer une occupation prototypale, un autre à travers le dispositif de l'AMI, et les suivants grâce à des consultations restreintes. Un sixième site fait l'objet d'une occupation temporaire, mais celle-ci n'est pas incluse dans sa démarche car c'est la Ville de Paris qui a imposé l'installation du camp de réfugiés sur son emprise et qui a pris en charge la sélection des opérateurs.

A bien y regarder, SNCF Immobilier est dans une phase de véritable expérimentation. En deux ans, les modalités de sélection des opérateurs ont pris trois formes différentes, et il n'est pas exclu qu'elles en prennent d'autres à l'avenir. Deux opérateurs ont vu leur contrat renouvelé pour un même site, à chaque fois pour une durée plus longue : SNCF Immobilier teste ses porteurs de projet sur une courte durée avant de prendre le risque de s'engager plus longtemps. De plus, la branche a déjà essuyé quelques déconvenues : l'AMI, en partie, et le 17T, qui s'est avéré être un bâtiment insalubre car auparavant mal entretenu. L'expérimentation implique l'erreur, l'ajustement et la répétition. Ce droit de trébucher permet de rassurer, d'assurer un repli en cas d'échec tout en pouvant l'assumer beaucoup plus facilement. La méthode expérimentale rend acceptable et justifié le doute (Harpert 2014). De cela, les équipes s'en servent pour mieux cadrer les initiatives suivantes. La branche est ainsi en plein apprentissage dans le domaine du transitoire, se construisant sa propre expertise.

Si la conception et le concept de chacun est différent, toutes les occupations temporaires présentent néanmoins un point commun principal : elles sont toutes implantées sur des terrains stratégiques de SNCF Immobilier, désignés comme faisant l'objet de « projets urbains majeur de la métropole du Grand Paris ». L'expérimentation n'est ainsi pas neutre, elle s'inscrit dans une visée stratégique majeure de la branche qui mise véritablement sur la démarche, prête à encaisser les déconvenues produites par certaines tentatives.

## Les occupations alternatives en Ile -de-France

### L'urbanisme transitoire



2015 - 4 mois  
2016 - 5 mois  
Ordener, Paris 18<sup>e</sup>  
Loisirs et festivités



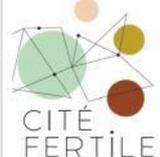
2016 - 4 mois  
2017 - 1 an  
Gare des mines,  
Paris 18<sup>e</sup>  
Loisirs et festivités



2017 - 2,5 ans  
Charolais, Paris 12<sup>e</sup>  
Loisirs et festivités



2017 - 5 mois  
Hébert, Paris 18<sup>e</sup>  
Loisirs et festivités



2018 - 3 ans  
Pantin Local, Pantin  
Expérimentation,  
loisirs et festivités



2017  
Le lugo,  
Choisy-le-Roi  
Jardins partagés,  
promenades

### Sites artistiques temporaires



2017 - 1 nuit  
Hébert, Paris 18<sup>e</sup>  
Evènement



2016 - 41mois  
Jardin des Pyrénées  
Paris 20<sup>e</sup>  
Exposition



2017 - 5 mois  
Hébert, Paris 18<sup>e</sup>  
Atelier de répétition

### Autres opérations alternatives



10 km d'ouverture  
d'ici à 2020



Réhabilitation de l'ancienne gare RER de St-Denis en Maison des Associations



Nettoyage du site Pantin Local par des personnes en réinsertion professionnelle



COT pour des aménagements de jardins familiaux à Chaville et Saint-Cloud

### Ils occupent nos sites :

#### Artistes ...

Paris : Othoniel, sculpteur  
Pantin : **Tatiana Trouvée**,  
plasticienne  
Une dizaine d'autres sont  
installée dans la halle SER-  
NAM

#### Production Artistiques ...

Ivry-sur-Seine : Blue Line, espace de répétition, studio d'enregistrement  
Pantin : Red Art Factory, pôle image en cours de constitution

#### Trains anciens ...

Ivry-sur-Seine : COPEF, Cercle Ouest Parisien d'Etudes Ferroviaires  
Drancy : MFPN, Matériel Ferroviaire Patrimoine National

## Chapitre 3 : L'urbanisme transitoire sous l'angle opérationnel

### *Etude de cas, le site Hébert, n'existe plus, l'Aérosol l'a remplacé*

« Ah tiens, on a un site qui se libère dans le 18<sup>e</sup>, éloigné des habitations, ce serait parfait pour faire la fête ».

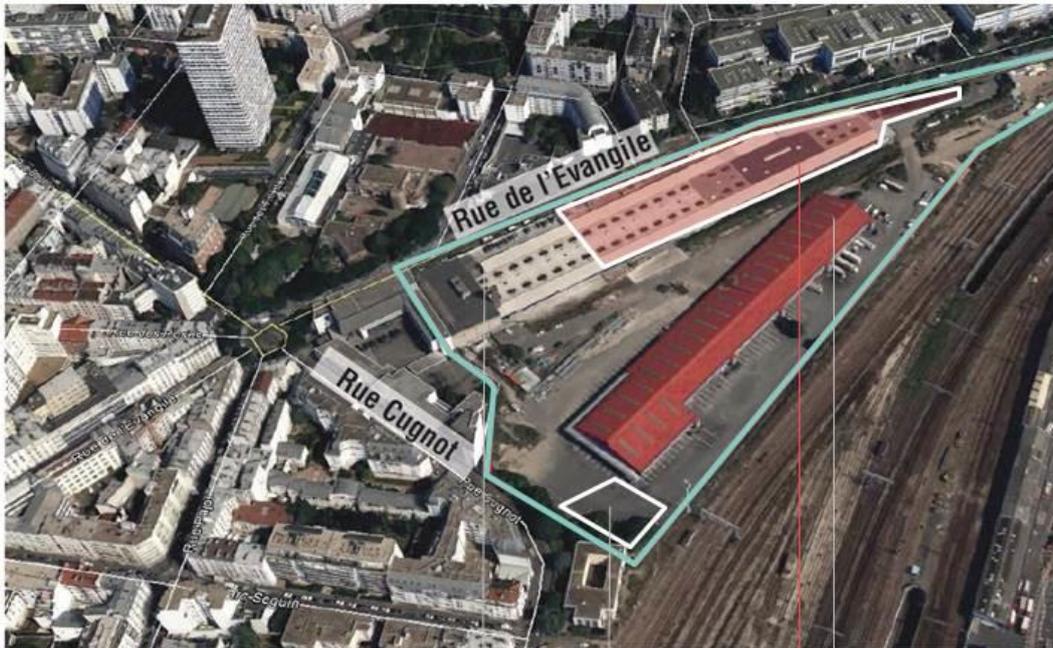
Voilà une phrase énoncée en mars 2017, qui, venant du département Valorisation Parisienne de SNCF Immobilier, aurait pu s'apparenter à une bouteille jetée à la mer, qu'on oublie vite, préoccupé par la cession des terrains et tous les procédés que cela exige. Pourtant, en aout de la même année, le site Hébert, situé au 54 rue de l'Évangile, dans le 18<sup>e</sup> arrondissement, changeait de visage pour accueillir quelques mois L'Aérosol, un espace mêlant *street art*, restauration et programmations musicales pointues, le tout gravitant autour d'une piste dansante de roller. Effectivement, parfait pour faire la fête.

#### 1. Contexte du site

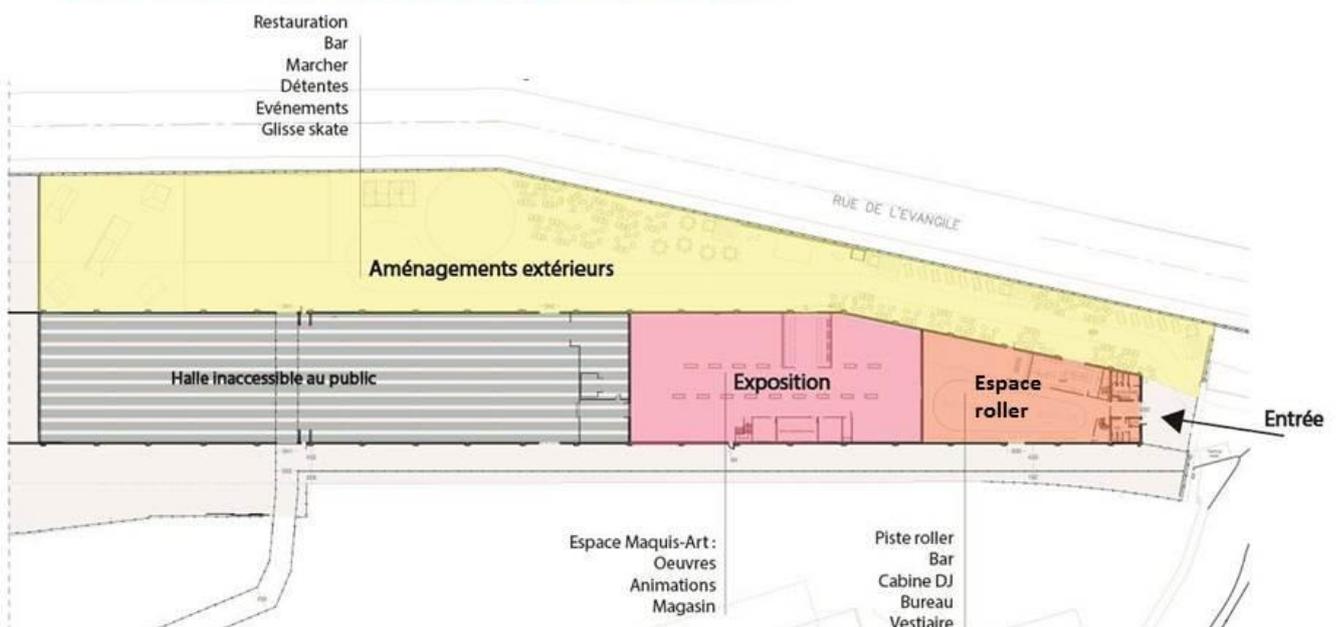
Le site qui nous intéresse s'étend sur 5,2 ha. De forme triangulaire, il est bordé au Nord par la Rue de l'Évangile, à l'Ouest par la rue Cugnot, et au Sud par les chemins de fer permettant notamment de relier la Gare du Nord à celle de Rosa Parks, inaugurée en 2016. Elle dessert un pôle économique en partie déjà construit, qui remplace une ancienne zone industrielle. Hébert devrait prolonger le rayonnement de la nouvelle gare, située à 600m, à travers 112 000 m<sup>2</sup> de nouvelles constructions, dont la moitié sera dédiée à des logements (près de 800 en tout) et l'autre principalement à des bureaux, mais aussi à des activités, de la logistique, un groupe scolaire et une crèche. Pour aérer le tout, 4 000 m<sup>2</sup> d'espaces verts ont aussi été programmés.

Tous ces chiffres ont bien sûr fait l'objet de nombreuses négociations, mobilisant des études urbaines, des discussions avec la Ville ainsi que l'intervention des riverains à travers 7 ateliers de concertation. A quelques détails près, son destin est scellé, le futur quartier a d'ailleurs son esquisse.

## LE SITE D'HÉBERT : 5,2 HECTARES D'ESPACE MUTABLE AU CŒUR DU 18<sup>e</sup> ARRONDISSEMENT :



### 8 000 M<sup>2</sup> OUVERTS AU PUBLIC : L'AÉROSOL, 6 MOIS DE PROJET TRANSITOIRE



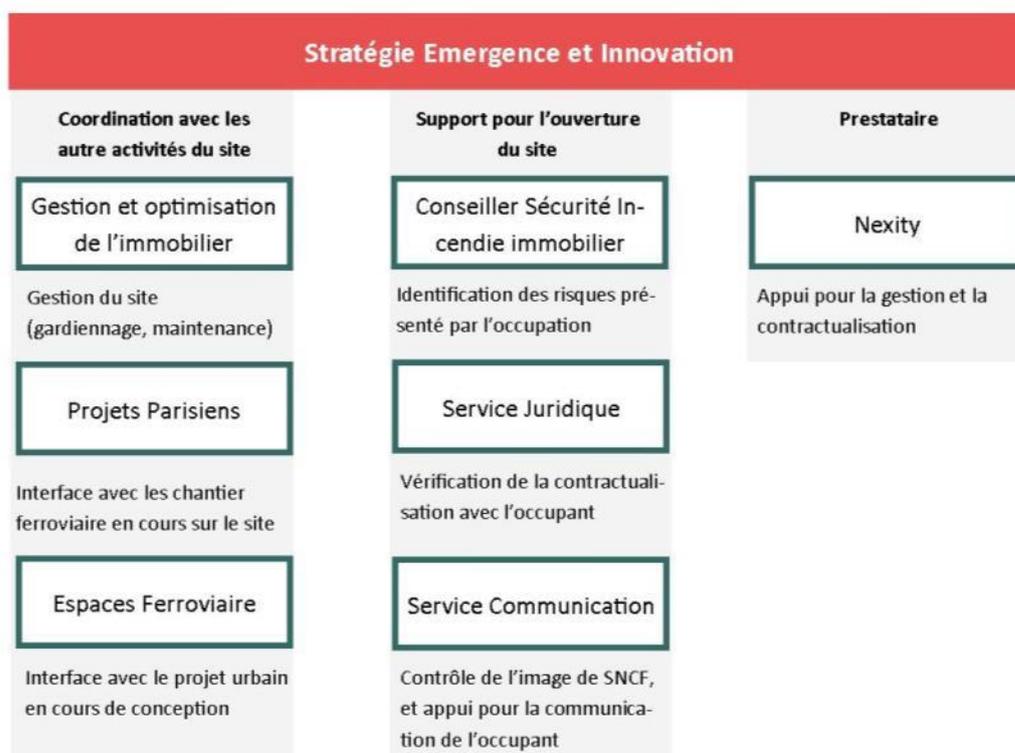
Elle devait être présentée en conseil de Paris en Juillet 2017, permettant à Espaces ferroviaires de prévoir les premières démolitions pour Septembre de la même année.

Ancienne gare de marchandise, le terrain abritait depuis les années 90 deux entrepôts, appelés simplement la halle grise et la halle rouge. Récemment, la première abritait un magasin de matériaux de construction et la seconde servait à stocker des boissons. Hébert abritait ainsi des activités du secteur secondaire, qui ont visiblement de moins en moins leur place dans la capitale.

Même si la filiale ne détient pas encore le site, elle a demandé à SNCF Immobilier l'évacuation des occupants dès mars 2017 pour s'assurer que le terrain soit libre lorsqu'elle en prendrait possession. Sécurité pour l'une, mais manque à gagner pour l'autre, puisque ce sont plusieurs mois de redevance qui ne seront pas perçus. D'autant plus si le projet prend du retard. La vacance du site préoccupe tout de même les deux entités sur un même point : le risque d'une occupation illégale. Pour y répondre, le site est gardienné 24h sur 24, à renfort de chiens de garde pendant la nuit, pour un coût de 15 000€ mensuel, au frais du propriétaire. En temps normal, cela n'aurait pas évolué jusqu'à ce qu'Espaces Ferroviaires commence les travaux. La situation, loin d'être inédite, pèse sur le budget de SNCF Immobilier, et l'handicape pour atteindre ses objectifs économiques. C'est à ce point que l'Urbanisme Transitoire intervient. Anticipant les cinq mois de vacance de leur site, les équipes en charge de sa valorisation, en attendant sa cession à Espaces Ferroviaires, ont initié l'idée d'y implanter une activité ouverte au public pour éviter que des squats ne s'y installent.

## 2. Casting et méthode de travail

Stratégie Emergence et innovation a été désigné au premier trimestre 2017 pour accompagner l'occupation transitoire sur le site désigné disponible. Stéphanie, dont c'était la première expérience transitoire, a pris la tête du projet. Sa première mission a été de coordonner six différents services internes, dont trois en charge du site sur divers aspects, assimilables aux phases de mutation du site, et trois autres en fonction support.



Source 9 : Organigramme Hébert : projet transitoire - Auteure

Les trois services gestionnaires ont été sollicités en amont du lancement de la consultation pour réunir toutes les informations nécessaires à l'élaboration du cahier des charges. Celui-ci a ensuite été validé par les services juridiques et techniques. Une fois la sélection effectuée, les six services ont été réunis à travers des comités de pilotage (COPIL) hebdomadaires pour valider les décisions prises concernant le porteur de projet. Le but était ainsi de les impliquer dans la mise en place de l'occupation transitoire, et surtout, de s'assurer que celle-ci ne gênait en rien les autres activités, en cours ou à venir sur le site. La durée d'exploitation, son périmètre, sa mise en sécurité, éléments déterminant pour le modèle économique du projet transitoire, ont tous été déterminés en fonction des contraintes du projet urbain.

Ainsi l'occupation transitoire passe en deuxième plan. La cheffe de projet doit composer avec l'idée que l'occupation qu'elle élabore n'est pas prioritaire. Cette situation crée une réelle difficulté dans la conduite de projet : il arrive que les informations lui échappent, soient communiquées au dernier instant. D'où l'importance d'impliquer chacune des parties prenantes pour les amener à identifier les informations qui pourraient impacter le projet transitoire et ainsi les partager au plus tôt. Ainsi, la date de démolition, déterminant la fin d'exploitation de l'occupation transitoire, a changé deux fois sans prévenir. Grâce aux COPIL réguliers, nous savons qu'elle pourrait subir un troisième décalage, mais cette fois, le risque est connu, permettant d'élaborer conjointement différents *scenarii*.

### *a. Identification des contraintes*

La première étape de l'aventure a consisté à sélectionner un opérateur capable de s'accommoder avec toutes les contraintes que présentait le site : son occupation ne pouvait au départ excéder 5 mois, l'électricité devait être coupée au bout du premier mois d'exploitation, requérant l'installation d'un générateur ou la recherche d'une autre solution, et la catégorie ERP dont disposait déjà le site grâce à son ancienne fonction de magasin ne pouvait être modifiée au vue des délais, à moins d'effectuer des travaux. Le cahier des charges induisait ainsi que les 7 000m<sup>2</sup> disponibles ne pouvaient accueillir plus de 200 personnes. Le modèle économique s'en voyait rudement mis à l'épreuve.

Si la partie extérieure (en vert) pouvait potentiellement accueillir plus de public, car moins exposée aux normes de sécurité, la jauge de la halle était limitée à 200 visiteurs, correspondant à la catégorie 5 des établissements recevant du public. Cette catégorie n'est pas fixée en fonction de la superficie du bâti mais des éléments de sécurité dont il est équipé. Le terrain ne bénéficiant que d'une unique sortie de sécurité, le nombre de visiteurs était limité.

### *b. Méthode de sélection*

Pour aller au plus vite, la proposition d'occupation a été diffusée à travers une consultation restreinte, à cinq porteurs de projet qui avaient déjà été rencontrés ou pris contact avec les services de la branche. A la dernière minute, Polybrid a été ajouté, son directeur sollicitant régulièrement le service DGOI. J'apprendrai plus tard qu'il avait obtenu le contact grâce à un gardien qui l'avait interpellé alors qu'il s'apprêtait à explorer un site SNCF. Tous relevaient du domaine de l'événementiel, experts en montage de festivals ou de soirées festives, mais aussi pour certains gestionnaires de lieux temporaires. Cinq ont répondu présent à la visite des lieux, mais la réexplication des contraintes à l'oral en a découragé certains. Malgré le cahier des charges explicite, la seule information qui avait été retenue du mail de consultation était la disponibilité d'une énorme halle. En s'y rendant et en palpant son potentiel, le rappel à l'ordre des normes de sécurité et des délais a fait l'effet d'une douche froide. Nous n'avons finalement reçu que trois dossiers de proposition, l'un d'eux ayant été écarté très rapidement car irréalisable.

Une analyse des derniers dossiers a été réalisée en deux étapes au côté de la gestionnaire de site et du conseiller de sécurité. D'abord, les deux candidats ont été conviés à défendre leur projet au côté de leur directeur technique fin avril 2017. Les dossiers rendus mettaient surtout en avant le concept du projet et les références liées à son marketing, mais beaucoup moins les aspects techniques. Finalement, seuls les représentants des opérateurs étaient présents. Cette situation a été mal vécue par le « jury », dont les interrogations portaient principalement sur le point de la sécurité et du dossier préfecture que les opérateurs devaient constituer. Ces entretiens ont donc été compliqués car nos interlocuteurs ne savaient pas répondre à des questions déterminantes. Finalement, la décision prise en présence des trois services a reposé sur deux aspects désignés comme déterminants: la

capacité à présenter un modèle économique viable tout en s'adaptant aux contraintes (faisabilité technique et gestion de l'espace et du temps imparti), et la qualité du projet sur le plan de l'image (partenariat et intégration dans le quartier). Polybrid présentait un projet modeste, sur le plan économique, technique, mais aussi par rapport aux activités qui devaient être développées. Son modèle économique demandait moins d'investissement initial, son plan d'occupation ne concernait qu'une petite partie de la halle, et son projet tournait vers les « cultures urbaines » semblait plus en adéquation avec le quartier. Son concurrent présentait une démarche plus onéreuse et aussi plus pointue, le concept reposant sur « la mise en scène des nouvelles technologies », comprenant notamment une exposition d'art numérique et un restaurant « immersif » qui complétait le goût par le son et l'image. Le « jury » a penché pour la première proposition, la jugeant plus adéquate et réalisable. De plus, le conseiller technique SNCF s'est trouvé en forte mésentente avec l'équipe concurrente, que ce soit en réunion ou au téléphone. Le travail partenarial étant primordial entre nos services et l'opérateur, cet argument a terminé d'écarter le projet « numérique ». La décision a ensuite été validée par les collaborateurs de la filiale aménageuse qui ont remarqué, ayant organisé les consultations avec les riverains, que le projet de Polybrid s'intégrerait mieux dans le quartier tandis que l'autre aurait l'avantage de préfigurer le futur aménagement. Les décisions ont été prises de manière très intuitives, sans étude sociale ou diagnostics préalables, simplement des impressions basées sur les expériences de chaque personnes impliquées dans le choix.

### 3. Ouvrir sans risque mais, avec difficulté

La nouvelle a ainsi été annoncée à Polybrid début mai 2017. La halle blanche d'Hébert devait accueillir l'Aérosol jusqu'en décembre 2017. Un projet qui engageait SNCF Immobilier avec le tout récent opérateur. Il se compose de deux salariés seulement, Kévin, casquette vissée sur la tête, au bagou surprenant, mobilisateur de partenaires, et Aurore, plus calme et carrée, qui sera notre interlocutrice principale au début du projet. Ils organisaient depuis un an des soirées branchées à Paris, et tentaient depuis plusieurs mois d'investir leur propre lieu. Les expériences précédentes de ses administrateurs étaient néanmoins très riches, leur valant un large réseau dans le domaine culturel francilien. Leur partenaire principal, Maquis'art, devait donner une partie de sa singularité au projet, l'entreprise étant spécialisée dans le monde du street art : galeriste, boutique de matériel artistique réunissant une communauté importante de graffeurs. Autant de spécificités investies dans le projet puisqu'à la programmation musicale de Polybrid s'ajoute un musée de street art réunissant plus de 400 œuvres, la réalisation en permanence d'œuvre sur les murs de la halle, et la vente de bombe de peinture. Ces dernières donnent d'ailleurs le nom au projet. Ces activités sont complétées par une myriade d'intervenants, allant du foodtruck de hot dog à la location et au cours de roller. Sur le papier, le projet est réjouissant, mais plusieurs étapes de l'ordre de l'administratif devaient être validées. Et sur ce point, les deux structures n'avaient ni les mêmes approches, ni les mêmes intensités d'intérêt.

De mai à août 2017, trois chantiers majeurs ont été opérés parallèlement pour permettre l'ouverture du lieu, initialement prévu le 21 juin. La rédaction du dossier de préfecture, qui

incombait à l'opérateur et dans lequel SNCF Immobilier a finalement largement pris part, la rédaction de la convention d'occupation temporaire (COT) qui permettait à Polybrid de s'installer dans la halle en toute légalité et enfin la préparation du projet lui-même, qui devait transformer le lieu.

#### *a. Parlez-vous sécurité ?*

Le premier point a été le plus problématique, et influencera les deux autres : le dossier vise à assurer à l'autorité publique que l'espace peut recevoir du public en toute sécurité. C'est ce sur quoi la préfecture se base pour délivrer son autorisation d'ouverture. Sans elle, impossible d'accueillir des visiteurs dans un but commercial par exemple. Or, le directeur technique qu'avait engagé Polybrid n'était que très peu disponible sur le projet, et était en désaccord avec le cahier des charges concernant le sujet de l'ERP. A son sens, les contraintes imposées par SNCF n'étaient pas justifiées. Très vite, le dossier destiné à la préfecture, sur lequel SNCF Immobilier avait un droit de regard, a changé la disposition de départ : alors que l'activité à l'intérieur devait se cantonner à l'avant magasin, le musée a été déplacé dans la partie magasin, plus spacieuse. Bien que le dossier fût incomplet, et prévenu à maintes reprises par SNCF Immobilier, Polybrid a tenu à se présenter à la préfecture. Une première pour les porteurs de projet, qui n'étaient pas accompagnés de leur directeur technique. En revanche, le conseiller en sécurité ainsi que la cheffe de projet côté SNCF Immobilier étaient présents, et j'ai eu la chance de les accompagner.

A la préfecture de police de Paris, les architectes de sécurité dédient leurs mardi après-midi au rendez-vous avec les porteurs de projet d'aménagement. Un ballet d'individus remplis d'espoir, les bras couverts d'énormes dossiers. Après une quarantaine de minutes d'attente passé à écouter le foisonnement d'idées de Kevin pour faire vivre l'Aérosol, nous sommes convoqués par un petit monsieur à lunettes amovibles, au ton à la fois sec et malicieux. C'est l'architecte de sécurité du 18<sup>ème</sup> arrondissement. Il invite Aurore à lui détailler son projet, son collègue s'étant désisté à l'annonce d'un manque de chaise. Le concept commence donc à être évoqué, mais le récit est de courte durée. L'architecte n'est pas intéressé par le street art ou les food trucks, il veut des plans, il ne comprend pas la disposition des lieux, comment les gens vont-ils sortir en cas de panique ou d'incendie ? pourquoi une seconde sortie de secours n'est elle pas prévue ? et à propos des food trucks, comment vont-ils être disposés ? Ne vont-ils pas gêner la sortie du public en cas de panique ou incendie ? Le conseiller sécurité sourit à l'évocation de toutes ces questions. Jusque là il était entouré de gens qui ne comprenaient pas son raisonnement, mais il était désormais dans son élément, appuyé par une figure d'autorité. Au contraire Aurore se décompose, les termes lui échappent, les explications lui paraissent floues. Je le sais parce qu'en ressortant de ce rendez-vous, à l'exception de notre expert de la sécurité, nous avons tous pris une leçon. Un coup dur. Polybrid se rend compte du coût qu'induit les demandes de la préfecture, SNCF Immobilier a la preuve tangible que son partenaire transitoire n'est pas compétent dans des domaines indispensables à l'ouverture du lieu. Impossible d'envisager une ouverture à la date initialement prévue. Polybrid se crispe, à partir de juin, chaque jour compte, le modèle économique vacille avant même l'ouverture. L'opérateur revient quelques semaines plus tard avec un dossier plus

détaillé, illustré de plans élaborés par un architecte (d'intérieur). La respiration est d'autant plus grande qu'Espaces Ferroviaires a annoncé une mauvaise nouvelle : son passage au conseil de Paris a été annulé, le début de la démolition est automatiquement décalé de trois mois. Polybrid voit son modèle économique reprendre des couleurs. Un second rendez-vous à la préfecture de police est pris, malgré l'avis défavorable de SNCF Immobilier. Aurore obtient tout de même de l'aide de notre conseiller technique, qui lui montre pendant quatre heures les points fragiles de son dossier. Pour faire bonne figure, je suis désignée pour accompagner notre opérateur, la présence du propriétaire étant considérée comme importante pour montrer notre implication.

Un autre mardi après-midi, le même petit monsieur, et une ambiance toute différente. Maintenant que les plans représentent mieux la situation, l'architecte est catégorique, il ne voit pas pourquoi l'autorisation ne serait pas donnée pour un tel aménagement, léger et temporaire. Aurore a le sourire. Nous allons prendre un verre pour débriffer, car l'architecte de sécurité à tout de même donner des conseils supplémentaires pour étayer le dossier. En échangeant, je vois bien que certains points sont sujets à interprétation, notamment le plus important : la délivrance de l'autorisation. Côté Polybrid, la partie semble gagnée, l'architecte délivrera l'autorisation si tôt le dossier finalisé déposé. L'ouverture peut être prévue dans deux semaines. Je n'ai pas entendu la même chose, il n'y a pas de raison pour que le délai habituel d'un mois d'instruction ne s'applique pas à l'Aérosol. Définitivement, les voix de la préfecture semblent impénétrables pour les profanes. Après vérification en interne auprès de collaborateurs qui ont travaillé sur les premières occupations transitoires de SNCF Immobilier, il n'y a aucun doute, l'Aérosol n'obtiendra pas d'autorisation avant plusieurs semaines. Il faut donc l'annoncer à Polybrid, se charger une nouvelle fois d'un rappel à l'ordre.

#### *b. Mentions légales et précautions*

Parallèlement à toutes ces péripéties préfectorales, la cheffe de projet est chargée d'assurer la rédaction de la COT, afin de permettre à l'opérateur d'investir les lieux, commencer les travaux et les aménagements. Loin d'être une mince affaire, il faut pour cela qu'elle s'adresse à un prestataire, Nexity. Il a déjà produit des milliers de COT pour le compte de SNCF, mais celle-ci est particulière : ouverture au public, autorisation de street art, propriété intellectuelle, montant de la redevance qui ne se trouve sur aucune grille, changements réguliers de certaines modalités... Le service juridique interne doit valider chaque point, afin d'anticiper tous les risques que représente une telle occupation. Il n'y en a pas nécessairement plus que pour d'autres types d'activité, simplement, ils sont moins facilement identifiables car le projet est inédit. Si les COT de Ground Control et de la Station sont de bons supports de départ, elles ne suffisent pas, trop spécifiques à chaque situation. De plus, le sujet du dossier de préfecture n'encourage pas à la confiance, des clauses sont régulièrement rajoutées pour sécuriser SNCF Immobilier par rapport à Polybrid. L'objectif est de transférer un maximum de responsabilité sur l'opérateur, afin de s'assurer qu'il ne déborde de son périmètre d'action. Un point déterminant est aussi celui de la sortie, elle doit s'effectuer avant mars 2018. La cheffe de projet propose d'arrêter la COT trois semaines avant le début des démolitions, la gestionnaire de site impose fin janvier, au vue « de la personnalité des

occupants (artistes) ». L'opérateur inspire la méfiance. Il n'obtiendra la signature de la COT qu'en juillet 2017 alors qu'il prévoyait lors de sa candidature de l'obtenir deux mois plus tôt.

### c. *Indépendance et contrôle de l'image*

Il faut dire que Polybrid ne concentre pas ses forces sur les sujets considérés prioritaires pour le propriétaire. Ses préoccupations concernent plus son domaine d'expertise : la production du lieu, son concept, son animation, sa communication. L'identité du projet a été produite en un temps éclair. Si le concept était à l'étude depuis deux ans avec Maquis'Art, sa déclinaison a été déclenché immédiatement. Le nom ainsi que le logo, ont été produits dans les semaines qui ont suivi la sélection de Polybrid pour occuper la halle Hébert. Combinant bombe de peinture et locomotive, l'image est maline, clin d'œil à son propriétaire mais aussi au succès de Grand Train, avec lequel l'opérateur accepte volontiers d'être assimilé. Avant que la COT ne soit signée, toutes les visites de l'opérateur devaient se faire en présence de SNCF Immobilier, représenté par la cheffe de projet et/ou moi-même. J'ai donc pu assister à un défilé de prestataires et d'éventuels partenaires convoqués par Polybrid pour les rejoindre dans leur aventure. Un large réseau pour la création d'un micro écosystème, 54, rue de l'évangile à Paris. Mise à part sa présence obligatoire, SNCF Immobilier n'intervenait absolument pas dans le domaine de la programmation. Le seul aspect qui l'autorise à avoir un droit de regard concerne les revenus que tout ce beau monde sera capable de dégager, et qui s'inscrira dans le chiffre d'affaire de l'Aérosol. En revanche, l'action du GPF est bien plus importante sur le plan communicationnel. Son image étant en jeu, là aussi, il supervise les actions de Polybrid. Ce dernier est accompagné par l'agence de communication Lollypop, ainsi que par une stagiaire dédiée à ce sujet au sein de la structure. Cela n'a pas empêché quelques réajustements et frictions dans ce domaine. Avant l'ouverture, la page facebook de Polybrid et l'Aérosol annonçaient régulièrement des dates d'évènements destinés au public alors même que la préfecture n'avait pas encore donné son feu vert. Une photo présentant un homme effectuant des travaux sans équipements de sécurité a été demandée d'être retirée, ce qui a été fait sur le site de l'Aérosol, même si rien n'obligeait à le faire, mais pas sur la page de Polybrid.

Au-delà des réseaux sociaux, le service com souhaite aussi encadrer Polybrid dans ses relations avec les riverains. Kevin imagine un dispositif pour pouvoir faire venir « les gens du quartier » et créer une véritable mixité. Il y a quiproquo, qui fréquente l'Aérosol est en effet l'affaire du gestionnaire du lieu, en revanche, les nuisances éventuelles que peuvent occasionner l'accueil de public concerne SNCF ainsi qu'Espaces Ferroviaires. Il ne faudrait pas instaurer une mauvaise relation avec les participants des concertations pour le futur projet urbain. La montée en puissance de cet aspect s'est principalement effectuée à l'approche de l'ouverture du lieu. La réaction de l'agence Lollypop était représentative à ce sujet. A l'une des réunions, sa responsable a fait remarquer : « *Ça serait bien de ne plus changer la date d'ouverture sans arrêt, on a besoin d'être fixés nous !* ».

Si tout le monde autour de la table souhaitait la même chose, les aspects opérationnels ne sont pas toujours en accord avec les nécessités qu'incombe un bon plan de communication. Néanmoins, l'annonce officielle de l'ouverture du site a finalement pu être arrêtée : le 2 août.

LE mois où les parisiens désertent la capitale, où plus aucun journal local n'est édité. L'idée était donc de n'utiliser que les réseaux sociaux pour communiquer jusqu'au mois de septembre. Sept jours après l'ouverture du portail de l'Aérosol, 15 articles avaient déjà été publiés... Ce n'était pas ce qui était prévu, et encore une fois, ça n'a pas plu aux collaborateurs de SNCF Immobilier. Pour réconfort, cet engouement médiatique annonce le succès de l'occupation transitoire. Les déconvenues restent en coulisse, le lieu lui n'en finit pas d'être recouvert des murs au sol par des graffeurs professionnels et amateurs. L'affluence des visiteurs est réjouissante. Il n'y a plus qu'une poignée de personnes pour encore appeler le 54, rue de l'Évangile « Hébert », la poignée de personnes qui connaissait le site avant le 2 août 2017. Pour des milliers d'autres, l'adresse résonne avec l'Aérosol. Même si ce n'est que pour quelques mois, la reconnaissance du site se voit démultiplier.

Expérimentation, improvisation, adaptabilité, des mots qui raisonnent à travers cette action, celle d'ouvrir une occupation transitoire sans connaître le processus, en s'inspirant d'autres modèles tout en les modifiant. Identifier les problèmes tout en anticipant de ne pas tous les avoir prévus, se préparer à l'éventualité pour être prêt à la capter et l'encadrer. Le projet initial a énormément changé, que ce soit du côté de Polybrid comme celui de SNCF. Le cahier des charges de départ n'est plus respecté (jauge de visiteur, calendrier, normes ERP), trop d'informations, de conseils et d'avis sont arrivées au goutte à goutte pendant la mise en place de l'occupation. Accéder aux coulisses de la mise en place de l'occupation transitoire ferroviaire permet ainsi d'aller au-delà des discours officiels, encadré par des éléments de langage réfléchis.

### ***Dépasser les discours, l'urbanisme transitoire sous le regard de l'opérationnel***

A travers le récit de l'ouverture de l'Aérosol, l'objet est de saisir les préoccupations qui lui sont inhérentes, et qui ne correspondent pas nécessairement aux discours professionnels, académiques, médiatiques ou communicationnels qui circulent sur le sujet. Pendant sa mise en place, la question de la valeur que générera le projet transitoire n'est pratiquement pas évoquée. Le temps de l'action a pour mission d'écarter les risques. Néanmoins, en analysant la démarche, sa conception et son déroulement, plusieurs points peuvent être soulignés. Les priorités du propriétaire révèlent sa vision de la démarche ainsi qu'elles conditionnent le projet. Nous allons effectuer cette réflexion à la lumière des autres démarches, auxquels j'ai été sensibilisée à travers le récit de mes collaborateurs ou par mon implication dans certaines d'entre elles. En effet, plus la pratique se développe, moins il est possible de désolidariser les expériences les unes des autres, puisqu'elles présentent toutes des particularités, elles permettent d'indiquer la pluralité de l'action au sein de SNCF Immobilier.

#### **1. Back-office : lever les freins en interne**

La démarche de l'urbanisme transitoire, nous l'avons vu, reste hétérogène, même chez SNCF Immobilier. Elle n'intervient pas aux mêmes phases de la conception des projets urbains, ni n'a les mêmes activités ou conditions d'exploitations. Les situations particulières des sites, leurs morphologies, les chantiers dont ils font l'objet sont bien sûr déterminants pour le projet transitoire, impactant la surface, la durée, l'ampleur de l'occupation. Mais c'est

aussi la manière dont elle est portée, ou non, qui est déterminante. Ce sont les personnes impliquées qui donne leurs couleurs aux projets. Moins d'une dizaine de personnes chargées d'embarquer dans l'aventure des services habitués à des process et des cadres établis. Le véritable défi réside ainsi à convaincre en interne des bénéficiaires de la démarche. Les discours et les promesses sont loin de suffire lorsque le travail « classique » abonde. L'urbanisme transitoire a vite fait d'être considéré comme un terrain de jeu. Une sorte d'opposition de ces services envers les équipes « innovantes » est parfois palpable.

Pourtant, Hébert est désormais le quatrième site ferroviaire mis à contribution pour accueillir une occupation transitoire. L'inédit, c'est qu'il représente le premier cas de figure où se sont les gestionnaires de site, auparavant réfractaires, qui proposent d'eux même ce type d'occupation. Cette situation est loin d'être anodine, elle montre le succès des expérimentations précédentes sur le site d'Ordener, dont le concept a été exporté sur le site de Gare de Lyon-Daumesnil en 2017. La proposition concernant Hébert n'est pas un hasard : le service qui en est le gestionnaire a aussi dans son portefeuille les deux sites qui ont accueilli les activités de La Lune Rousse. Ainsi, lors d'une réunion de coordination, le chef du département de Valorisation parisienne, en évoquant les activités déjà mises en place par le porteur de projet événementiel admet que « *C'est bon pour les sites ça, il y a des retombées intéressantes* ». C'est en quelques sortes une victoire pour les équipes de valorisation alternative, qui sont parvenues à prouver l'utilité de leur démarche aux gestionnaires de sites. En revanche, la mise en place du projet leur revient toujours. Cette situation montre tout de même que l'expérience à porter ces fruits, c'est preuve à l'appui que les équipes ont pu être convaincues, plus que par des discours. Ainsi, le site destiné à muter, en plus de son gestionnaire du service DGOI, se voit attribuer deux chefs de projet : le premier, chez Espaces Ferroviaires, dédié à la réalisation du projet d'aménagement, et le deuxième, missionné pour orchestrer l'occupation transitoire, en attendant que l'espace accueille ses fonctions résidentielles et tertiaires. Cela permet d'associer dès l'amont de projets complexes des entités qui n'auraient débuté le dialogue que bien plus tard. Des informations peuvent être échangées, des méthodes de travail cernées. De plus, pour les chargés de projet urbain, qui attendent des années avant de voir les premiers usagers sur le site dont ils ont la charge, voir s'animer leur emprise au bout de quelques mois s'avère motivant. En effet, cette manière de travailler se distingue radicalement des projets classiques. Pour ses responsables, elle nécessite de toucher à une large diversité de domaine en un temps record. « *C'est une bonne école* » me confie une collègue.

En effet, SNCF Immobilier, est en train de constituer une véritable expertise dans le domaine du transitoire. Comme elle concentre tous les métiers de l'immobilier, de la gestion à la cession et à l'aménagement, la branche s'équipe ainsi d'un autre métier capable de s'insérer dans une nouvelle phase de la vie d'une emprise : celle de l'entre-deux, qui ne mobilisait auparavant sur le site que les services de gestion du foncier. Dans le contexte actuel, cela peut être incompris lorsque l'on sait que des intermédiaires pourraient se charger d'occuper les espaces inoccupés, mais la particularité ferroviaire peut expliquer le refus de voir intervenir des entités extérieures sur un foncier extrêmement complexe, requérant les leviers en internes pour parfaitement le maîtriser. Mais si j'ai bien appris une chose cette année,

c'est que l'ambition se cache derrière de plus petites actions. Cette persévérance dans l'internalisation du processus transitoire permet aussi de se positionner favorablement en cas de systématisation encore plus poussée de l'urbanisme transitoire en Ile-de-France et en France. La SNCF Immobilier se ménage ainsi une longueur d'avance.

## 2. Quatre lieux ouverts : quelle production ?

Au-delà des avantages internes que présente l'engagement de la branche immobilière dans l'urbanisme transitoire, l'objectif est aussi d'avoir un impact sur l'emprise elle-même. Sur le court terme, l'intérêt est majoritairement tourné vers les usagers et les acteurs temporaires. Pour capitaliser l'impact sur le moyen/court terme, notamment une fois que l'occupation temporaire a cessé, l'intervention des acteurs décisionnaires est nécessaire, car ce sont eux qui ont la main sur l'avenir du site. Or, pour l'instant, il est impossible de véritablement observer d'impact sur cet aspect puisque seulement un des quatre lieux ouverts temporairement au public a définitivement fermé pour laisser place aux aménagements : l'emprise d'Ordener, qui a accueilli Ground Control et Grand Train. Le projet urbain fait l'objet d'un point de blocage de la part de la ville, mais, il est néanmoins affirmé que l'appel à projet pour la conception du futur quartier a été influencé par le succès des occupations transitoires : il aurait permis de révéler le potentiel patrimonial et culturel de l'emprise<sup>13</sup>. Mais cela ne pourra pas être vérifié avant plusieurs années, d'autant que l'impact de ces lieux temporaires s'amenuise au fil du temps.

Ce qui est plus palpable en revanche, c'est la conception des projets élaborés avec les opérateurs. Quatre lieux ouverts, six inaugurations, et seulement trois opérateurs. Les occupations transitoires de SNCF sont soit « récurrentes » soit « nomades » : ils peuvent s'installer plusieurs fois dans le même lieu, le cas du Collectif Mu et de La Lune Rousse, renouvelant l'espace à chaque fois, ou déplacer le concept d'un lieu à l'autre. Un concept ! Le lieu est à la fois inédit et déjà vu ailleurs, il s'exporte et s'enracine à une allure impressionnante, bénéficiant d'une communauté constituée ailleurs, prête à se déplacer pour retrouver l'ambiance qui a cessé quelques mois plus tôt, dans la précédente localisation.

Quoi penser alors de la « vision urbaine » de ces lieux capables de s'implanter n'importe où, quel que soit le tissu local ? Leur reproductibilité démontre bien que la situation temporaire se professionnalise, ce n'est pas simplement l'histoire d'un collectif qui s'est lancé dans l'aventure pendant quelques mois ou quelques années, c'est un métier qui se structure. Si l'intégration dans le territoire n'est pas la seule caractéristique de la sélection de l'opérateur, elle reste un élément déterminant. De plus, il faut remarquer que toutes les opérations transitoires ont pour le moment été amorcées pour seulement quelques mois, l'intégration à leur environnement est ainsi moins aisée. Mais lorsqu'ils ont été reconduits pour un an ou plus, la Station et Ground Control ont mis en place des dispositifs plus réflexifs sur leur impact

---

<sup>13</sup> Sylvie Sauvage, Directrice de Projet Urbain, entretien le 25 mai 2017

dans la phase de conception urbaine. Particulièrement le Collectif Mu, qui organise un « laboratoire » sur la fabrique de la ville se déroulant sur un an, à travers trois sessions. Il interroge et affirme ainsi son positionnement dans l'élaboration des futurs quartiers de la ZAC sur lequel il est installé dans la Station.

La SNCF Immobilier a donc pour le moment instauré une sorte de garde-fou en débutant par des occupations courtes, qui mettent véritablement les opérateurs à l'épreuve, nécessitant un modèle économique rentable rapidement, imposant une visée commerciale. Néanmoins, une fois la confiance établie, le propriétaire a pour l'instant renouvelé ses partenariats. Ce sont les rapports qui se tissent entre les deux parties prenantes qui vont pouvoir déterminer la suite des projets, et leur développement sur le plan économique comme urbain. Dans le même ordre d'idée, le partenariat avec Sinny Ooko s'est établi sur des bases de confiance déterminantes. Malgré l'insuccès de l'AMI, l'opérateur a été force de proposition sur d'autres consultations. Leur projet à Pantin est d'emblée prévu pour trois ans, et ambitionne d'avoir un fort impact sur le territoire à travers des processus novateur dans le domaine de la préfiguration. Ainsi, dans ce cas de figure, c'est au porteur de projet de s'adapter aux exigences du propriétaire. C'est en adoptant ses codes, en le rassurant que les structures transitoires sont parvenues à créer un véritable partenariat, leur permettant une large autonomie sur la programmation, néanmoins conditionnés par les aspects économiques, techniques et sécuritaires imposés par SNCF Immobilier. Si ces procédés impliquent l'implantation d'activités commerciales, la vocation des opérateurs peut être motrice pour implanter d'autres types d'animations.

Ainsi, l'action de SNCF Immobilier est représentatives des enjeux actuels qui concernent l'urbanisme transitoire : la rencontre entre deux structures qui ont des fonctionnements diamétralement opposés, le « grand » étouffant le besoin d'indépendance du « petit », alors que le « petit » inquiète l'autre par son autonomie. Mais en trouvant un compromis, les projets peuvent s'avérer approfondi, et apporter cette vision urbaine dont d'autres sont garants. Le passage par le « limonadier » Ground Control a permis à la branche immobilière d'expérimenter une action qui s'enrichit à chaque nouveau projet.

## Conclusion :

L'urbanisme transitoire est issu d'une dynamique partenariale non plus privé-public mais entre grandes institutions (privées ou publiques) et petites structures (association, entreprise ou autre). C'est la rencontre entre ces deux mondes qui crée l'émulation, chacun enrichissant l'autre. Cette relation repose néanmoins sur un équilibre fragile, qui peut avoir tendance à basculer vers des visées commerciales, écartant l'intérêt social. L'écosystème constitué en Ile-de-France est confronté à une sorte de dilemme de valeurs économiques, symboliques et même morale. SNCF Immobilier, par l'hétérogénéité de ces projets, montre à voir cette ambivalence. Si la démarche transitoire se distingue de l'urbanisme temporaire, cette première n'en est pas moins elle aussi soumit à des types de démarches distinctes. Il s'agit ainsi désormais de choisir quelle voie prendre, et quelle valeur lui associer. Si l'approche commerciale est immédiatement rémunératrice, une vision plus subtile, plus ouverte et inclusive peut donner ses fruits d'une autre manière, sur une plus longue durée.

A travers ce projet de fin d'étude qui fait une sorte de photographie de la situation actuelle, la véritable question que je me pose, relève de la prospective : à ce stade décisif de l'évolution de l'urbanisme temporaire, quelle(s) voie(s) va-t-il emprunter ? Depuis quelques mois déjà, je me demande si la situation ne finira pas par s'inverser, les porteurs de projets parvenant à se faire financer leurs services, par exemple, pour la valorisation « alternative » d'une emprise.

## Bibliographie

Adisson F. (2015) "De l'aménagement du territoire au réaménagement des terrains de l'Etat : politiques et projets de reconversion urbaine du domaine ferroviaire en France et en Italie", THESE, Aménagement de l'espace et Urbanisme, Université Paris-Est, Politecnico di Milano, URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel01285072>, (consulté le 15 mars 2017).

Adisson F., (2017) "Choisir ses occupants Quand les grands propriétaires adoptent des collectifs pour la gestion transitoire des friches urbaines", *Métropolitique.*, URL : <http://www.metropolitiques.eu/Choisir-ses-occupants.html>, (consulté le 17 mars 2017)

Andres L. (2010), "Reconquête culturo-économique des territoires délaissés: de l'importance du temps de veille et de ses acteurs transitoires", *Revue géographique des pays méditerranéens*, n°114, pp.51-62.

APUR (2017), *La ville autrement, Initiatives citoyennes // Urbanisme temporaire // Innovation publiques // Plateformes Numériques*, Etude, URL : <http://www.apur.org/etude/ville-autrement-initiatives-citoyennes-urbanisme-temporaire-innovations-publiques-plateformes-> (consulté le 24 juillet 2017)

Ascher, F. (2010), *Les nouveaux principes de l'urbanisme suivi de Lexique de la ville plurielle*, L'Aube.

Bauman Z. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press.

Bishop P., Williams L. (2012) *The Temporary City*, Routledge.

Collectif MU (2017), « Mu » in *mu.asso.fr*. URL : <http://www.mu.asso.fr/> (consulté le 23 juillet 2017)

Doppler (2017), « A propos » in *doppler.com*. URL : <http://www.doppler-paris.com/> (consulté le 23 juillet 2017)

Jégou F., Bonneau M. (Dir) (2016), *Refill, Reuse of vacant spaces as driving Force for Innovation on Local Level*, URBACT.

Grumbach A. (1994), « La dialectique des contraintes. Ou comment se fait la ville » in *Le Débat*, n° 80, pp. 131-136.

Harpet C. (2014) "L'utopie, une composante créatrice et fondatrice de la ville" in *La future métropole vue par 50 contributeurs*, Lyon : Grand Lyon, pp. 68-70.

IAU (2017), *Urbanisme transitoire, aménager autrement*, Note rapide n°741, département urbanisme, aménagement et territoires. URL : [https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude\\_1355/NR\\_741\\_web.pdf](https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1355/NR_741_web.pdf) (consulté le 27 février 2017)

Jeannot G. (2005), *Les métiers flous : travail et action publique*, Octarès.

- La Lune Rousse (2017), « Works » in *lalunerosse.com*. URL : <http://www.lalunerosse.com/> (consulté le 23 juillet 2017)
- Leclerc A. (2017), « Ceux qui font : ils redonnent vie à des immeubles vides », *Le Monde*, (8 juillet 2017) URL : [http://www.lemonde.fr/festival/visuel/2016/07/08/ceuxquifont-redonner-vie-a-des-immeubles-vides-en-toute-legalite\\_4966276\\_4415198.html](http://www.lemonde.fr/festival/visuel/2016/07/08/ceuxquifont-redonner-vie-a-des-immeubles-vides-en-toute-legalite_4966276_4415198.html) (consulté le 28 mai 2017)
- Levy A. (2006), « Quel urbanisme face aux mutations de la société postindustrielle ? », *Esprit*, p.61-75. URL : <http://www.cairn.info/revue-esprit-2006-11-p-61.htm> (consulté le 24 juillet)
- Lévy L. (2016), "L'urbaniste, professionnel de l'improvisation ?", *Cybergeo : European Journal of Geography, Débats, Les métiers de la ville*. URL : <https://cybergeo.revues.org/27563> (consulté le 5 juillet 2017)
- Merlin P., Choay F. (2015), *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, PUF.
- New Order (1986), "A Bizarre Love Triangle", in *Brotherhood*, [CD], London.
- Pinard J., Vivant E. (2017), "La mise en évènement de l'occupation temporaire : quand les lieux artistiques off inspirent les opérateurs in de la production urbaine", *L'observatoire*, n°50, pp.29-32.
- Plateau Urbain (2017), « Vision » in *Plateau-Urbain.com*. URL : <https://www.plateau-urbain.com/> (consulté le 23 juillet 2017)
- Pradel B., (2012) "L'urbanisme temporaire : signifier les "espaces-enjeux" pour réédifier la ville". In *Espace de vie espace enjeux*, Bonny Y., Ollitrault S., Keerle R. et Le Caro Y. (dir.). Rennes, Presses universitaires de Rennes, p.245-256
- Rebois D. (Dir) (2011), *La ville adaptable*, Europan, Thème 12.
- Région Île-de-France (2016) *Appel à manifestation d'intérêt, dispositif régional de soutien, aux initiatives d'urbanisme transitoire, Règlement d'intervention*.
- Santos y Ganges L. (2011), "Comment intégrer le train dans la ville ? Quelques réflexions depuis le cas espagnol" in *Métropolitiques*, URL : <http://www.metropolitiques.eu/Comment-integrer-le-train-dans-la.html> (consulté le 22 juillet 2017)
- SNCF Immobilier (2017), *L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier, Révéler pour accueillir, document de communication*, URL : <https://www.slideshare.net/BenotQuignon/urbanismetransitoire-by-sncf-immobilier> (consulté le 28 avril 2017)
- Van Eeckhout L. (2017) « Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville », *Le Monde*, (12 juin 2017). URL : [http://www.lemonde.fr/smart-cities/article/2017/06/09/quand-les-friches-se-transforment-en-laboratoires-de-la-ville\\_5141230\\_4811534.html](http://www.lemonde.fr/smart-cities/article/2017/06/09/quand-les-friches-se-transforment-en-laboratoires-de-la-ville_5141230_4811534.html) (consulté le 23 juillet 2017)

Vanier M. (2008), *Le pouvoir des territoires : essai sur l'interterritorialité*, Économica-Anthropos.

Sinny&Ooko (2017), « Sinny&Ooko in *sinnyooko.com*. URL : <http://www.sinnyooko.com/> (consulté le 23 juillet 2017)

SNCF Immobilier (2017), « Les sites artistiques temporaires » in *Groupe SNCF*. URL : <http://www.sncf.com/fr/actualite/art-culture> (Consulté le 23 juillet 2017)

Soukmachines (2017), « A propos » in *Soukmachines.com*. URL : <http://www.soukmachines.com/a-propos-soukmachines/> (consulté le 23 juillet 2017)