

Léo Teksier

Master Villes européennes  
et renouvellement urbain



# Le Nouveau-Centenaire, bilan et perspectives urbaines, sociales et financières

sous la direction de Murielle Quignard



Mairie de Montreuil - Service logement

Je tiens à remercier les personnes contactées ou rencontrées dans le cadre de mon stage pour leur disponibilité et leurs apports

Miriam Bercovici, architecte à la Ville de Montreuil

Zoumanna Berte, gardien du Nouveau-Centenaire

Jean-Luc Bonabeau, directeur général de l'OPHM

Clémence Debaille, directrice du patrimoine et du développement de l'OPHM

Paul Duarte, directeur de *Pour Loger*

Emilie Fleury, ex-chargée de mission Habitat et Logement à la Ville de Montreuil

Michael Hoare, réalisateur et cofondateur du COPAF

Philippe Jean, directeur Atelier Philippe Jean Architecture

Malika Latrèche, responsable du service Intégration de la Ville de Montreuil

Coline Laugraud, responsable Ile-de-France à ETIC

Claude Reznik, ex-adjoint aux solidarités internationales et aux populations migrantes

Hamady Traore, résident et délégué du Nouveau-Centenaire

<b>PARTIE 1 : L'illusion mutuelle d'une situation sensée être provisoire</b>	<b>6</b>
1.1 A main d'oeuvre bon marché, logement bon marché	7
1.2 Le logement des travailleurs immigrés, un dossier sensible	8
<b>PARTIE 2 : Un projet ambitieux mais extrêmement dérogatoire</b>	<b>12</b>
2.1 De Paris à Montreuil, un foyer qui ne trouve pas sa légitimité	13
2.2 Un retour à la case départ	16
2.3 L'alignement des planètes	17
<b>PARTIE 3 : Une coopération inédite mais imparfaite</b>	<b>24</b>
3.1 Des solutions d'aménagements adaptées à un public spécifique	24
a) Les logements	24
b) Les espaces collectifs	26
c) Les commerces sur rue	29
3.2 La recherche d'une insertion urbaine de qualité	30
3.3 Les imperfections d'un modèle inédit	31
a) Des surcouts liés aux mal-façons de la construction	31
b) Des charges salariales sous-évaluées	31
c) Des consommations énergétiques sous-estimées	32
d) Des impayés de loyers difficiles à résorber	32
e) Une difficile poursuite des partenariats	32
f) L'irruption de conflits larvés au sein des résidents	33
g) Les graves difficultés de fonctionnement du restaurant associatif	34
<b>PARTIE 4 : Les leçons à tirer de cette expérience</b>	<b>35</b>
4.1 Les perspectives d'avenir du Nouveau-Centenaire	35
4.2 Les éléments à valoriser dans le cadre du desserrement des FTM	37
Bibliographie	39
Annexes	40



Connue pour sa diversité, la ville de Montreuil compte 1 habitant sur 4 né à l'étranger en 2015, dont 60 % originaires du continent africain<sup>1</sup>. Plus précisément, la ville est étroitement liée au Mali pour des raisons historiques. Ancien Soudan Français, le pays connaît des mouvements de décolonisation dans les années 50 soutenus par des militants syndicalistes et communistes français. Certains d'entre eux noueront des liens avec celui qui deviendra le premier président du Mali, Mobibo Keita, dont Marcel Dufriche, conseiller municipal depuis 1959 et maire de 1971 à 1984. Le lien entre le Mali et Montreuil, incarné par l'accord de jumelage conclu en 1985 entre Montreuil et le cercle de Yélimané<sup>2</sup>, est entretenu par un flux constant de travailleurs, jeunes et moins jeunes, qui viennent gagner de quoi faire vivre leurs proches restés au pays, tandis que les plus vieux continuent de faire des allers-retours après avoir atteint l'âge de la retraite. Mais cette relation n'est pas sans tension, avec des travailleurs immigrés qui luttent encore aujourd'hui pour faire valoir leurs droits, notamment dans le cadre du travail et du logement.

C'est particulièrement le cas des anciens résidents du foyer Léon Gaumont, dont l'histoire mouvementée permet de retracer l'évolution des politiques de logement en foyer des travailleurs subsahariens. Après la destruction de leur foyer en 1980, les résidents ont entamé une longue lutte pour l'obtention d'un relogement collectif qui aboutira seulement trente-quatre ans plus tard, avec la construction de la résidence sociale du « Nouveau-Centenaire » en 2015. Au-delà du relogement durable des anciens de Léon Gaumont, l'objectif du projet a été d'associer entièrement les résidents, de la conception à la gestion, et de produire ainsi des logements adaptés à leur mode de vie. Cinq ans après l'emménagement, la Ville de Montreuil a souhaité dresser un premier bilan d'un modèle de foyer inédit à mi-chemin entre logement social et logement participatif. L'élaboration de ce bilan a été l'objet de mon stage.

Les mois de novembre et décembre ont été dédiés à la réalisation des entretiens avec différents acteurs ayant participé au projet ainsi qu'à la recherche et l'analyse de matériaux (articles scientifiques ou de presse et documents officiels). Les mois de janvier et février ont été consacrés à la consolidation des ressources et à la rédaction du rapport. Ce dernier rappelle en premier lieu le contexte historique dans lequel s'inscrit le projet du

---

<sup>1</sup> voir annexe 1 « Pays de naissance de la population immigré à Montreuil en 2015 »

<sup>2</sup> Une communauté d'agglomération de la région de Kayes au Mali regroupant 12 communes et 179 000 habitants en 2009

Nouveau-Centenaire. Le montage et le programme du projet sont ensuite décrit avant de proposer un bilan 5 ans après la livraison. Pour finir, les perspectives d'avenir du foyer et quelques pistes de réflexion pour une éventuelle reproduction de ce modèle sont proposées.

## **PARTIE 1 : L'illusion mutuelle d'une situation sensée être provisoire**

A partir de la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, le recrutement des travailleurs immigrés est organisé par le patronat parfois directement depuis les colonies. Aucune prise en charge n'est prévue à leur arrivée en France, les nouveaux venus sont contraints de vivre dans des hôtels meublés, des caves ou dans les bidonvilles qui se constituent à proximité des bassins d'emplois. Avec l'augmentation du besoin en mains-d'œuvre au début des Trente Glorieuses, des patrons du BTP se concertent pour créer l'Association pour le Développement des Foyers (ADEF), une des premières structures chargée de la construction de logements pour les travailleurs immigrés. Sous l'impulsion du Ministère de l'intérieur, l'Etat tente aussi de prendre en main la question avec la création en 1956 de la Sonacotral<sup>3</sup>, d'abord destinée uniquement aux Algériens. Il entreprend sa politique de construction des Foyers de Travailleurs Migrants (FTM) dans la continuité du système de logement patronal mais aussi d'encadrement colonial des populations «indigènes». Leur implantation, toujours à proximité d'entreprises ayant besoin de main-d'œuvre, est décidée unilatéralement sans consultation des collectivités et sans se soucier de leur insertion dans l'environnement urbain, ce qui explique en partie la situation d'isolement qu'ils connaissent aujourd'hui.

Le mouvement de construction des FTM durera jusqu'au milieu des années 70. Pensé comme provisoire, ce type d'habitat est sous-normé en termes de bâti et des droits des occupants<sup>4</sup>. Les résidents acceptent cette situation car eux aussi pensent qu'elle est provisoire. Pourtant il apparaît dans les années 1990 qu'ils ont vieilli « sur place » : les FTM sont passés de lieux d'hébergement pour travailleurs en transit à un lieu d'habitat durable pour personnes vieillissantes.

---

<sup>3</sup> Société nationale de construction de logement pour les travailleurs algériens

<sup>4</sup> Mbodj-Pouye Aïssatou, « « On n'ignore pas la solidarité ». Transformation des foyers de travailleurs migrants et recompositions des liens de cohabitation », *Genèses*, 2016/3 (n° 104), p. 51-72.

## 1.1 A main d'oeuvre bon marché, logement bon marché

### • *Le commun des résidents*

Au-delà de vivre en foyer, ce qui fait le commun des résidents d'origine subsaharienne en France, sont les caractéristiques socio-démographiques relatives à l'origine géographique, au sexe, à l'âge, à la composition familiale, au parcours scolaire et à l'emploi. Ce sont tout d'abord des hommes, même si la part des femmes augmente progressivement (elles ne représentent que 2% des résidents en FTM en 1999<sup>5</sup>). La grande majorité des résidents est issue du peuple Soninké, issu de la vallée du fleuve Sénégal, dans une zone au croisement des frontières entre le Mali, le Sénégal et la Mauritanie<sup>6</sup>. Ils partagent donc une culture et des pratiques communes bien que de nationalités différentes.

A la fin des années 1990, ils sont relativement âgés avec une moyenne d'âge de 54,8 ans en 1999<sup>7</sup>, et ont immigré seuls après une scolarité particulièrement courte<sup>8</sup>. Ils sont sur-représentés dans les secteurs qui ont été touchés de plein fouet par la désindustrialisation et les politiques économiques qui s'en sont suivies, accentuant leur précarisation. Les foyers comptent à cette époque bien moins d'actifs que les occupants des autres parcs de logement<sup>9</sup>, en partie parce-que leurs activités ne sont pas toujours déclarées. Malgré le fait qu'ils soient mariés et qu'ils aient des enfants<sup>10</sup>, les résidents restent particulièrement isolés à cause de la distance qui les sépare de leurs familles restées au pays. Leur manière de vivre dans les foyers s'inscrit dans la reproduction de l'organisation du village à travers l'élection de délégués par cantons d'origine et la désignation d'un doyen. Le doyen est responsable des décisions relatives à la gouvernance interne au foyer, tandis que les délégués sont les intermédiaires pour les interactions avec les personnes et institutions extérieures (Mairie, bailleur, voisins, employeur).

---

<sup>5</sup> Gallou Rémi, « Les immigrés isolés : la spécificité des résidents en foyer » *Retraite et société*, 2005/1 (n°44), p106-147

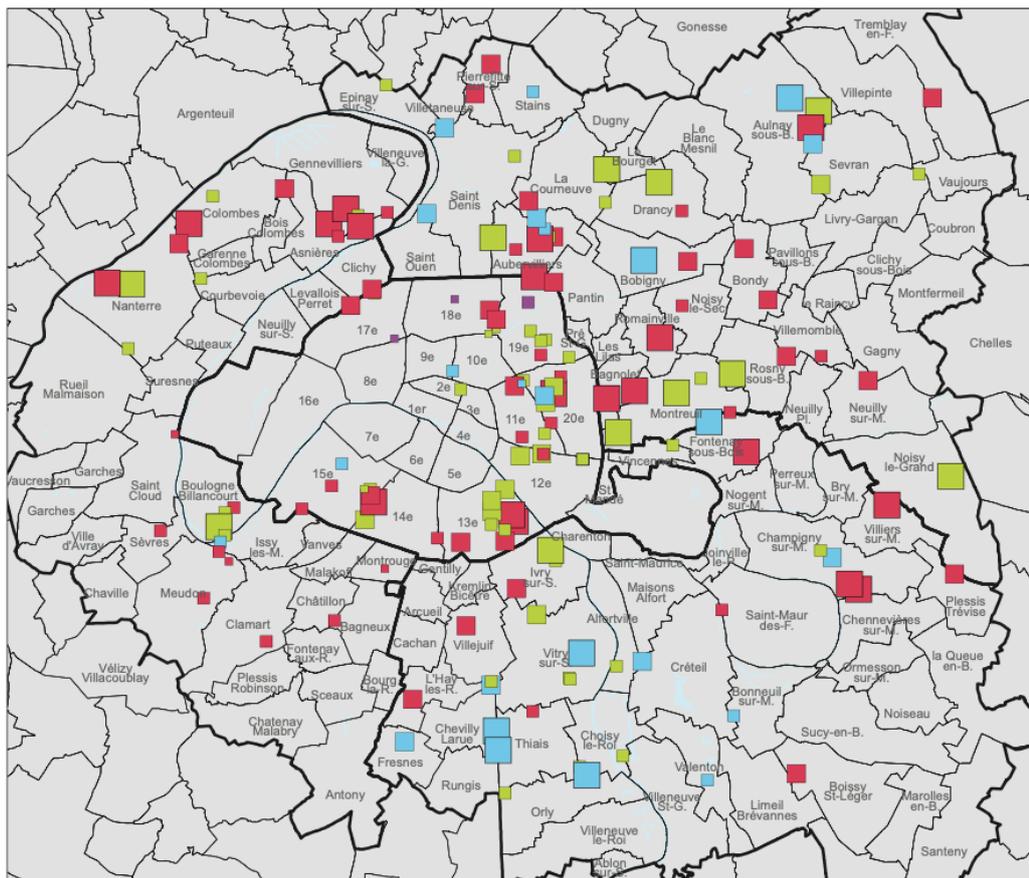
<sup>6</sup> Voir carte en annexe 2

<sup>7</sup> Gallou Rémi, op. cit.

<sup>8</sup> Voir annexe 3 « Niveau d'étude des immigrés dans les trois parcs de logement »

<sup>9</sup> Voir annexe 4 « Statut d'activité dans les trois parcs de logement »

<sup>10</sup> Voir annexe 5 « Etat matrimonial des hommes immigrés »



**Les foyers de travailleurs migrants**

(ou résidences sociales issues des foyers)

Petite Couronne - 2011

**Capacité de l'établissement (nombre de lit)**

- Plus de 300
- de 200 à 300
- de 50 à 200
- moins de 50

**Gestionnaires**

- 24 ADEF
- 73 ADOMA
- 58 AFTAM
- 3 Leriche mont

Nombre de foyers  
Paris – 49  
Hauts-de-Seine – 30  
Seine-Saint-Denis – 46  
Val-de-Marne – 33

Source : données transmises par les gestionnaires ADEF, ADOMA, AFTAM, Leriche mont CILPI – novembre 2010

0 1 2 3 4 km



• **Un mode de vie collectif imposé par le bâti**

Ils ont aussi l'habitude d'investir les espaces collectivement. Néanmoins, le partage systématique de l'espace n'est pas tant lié à leur mode de vie qu'au manque de place et de ressources. La solidarité dont ils font preuve est le pendant d'une grande précarité, qui est renforcée par le manque flagrant de prise en charge et d'accompagnement par les pouvoirs publics, et par le fait qu'ils envoient le maximum de leur revenus à leur famille ou village<sup>11</sup>. Face à l'impossibilité d'accéder à un logement dans le parc privé ou social, les foyers sont des lieux d'accueil et de solidarité, surtout pour les primo-arrivants. Pour cette raison ils sont souvent surpeuplés et insalubres. Cependant, l'état de dégradation avancé des bâtiments s'explique aussi par une conception et une construction au rabais.

**1.2 Le logement des travailleurs immigrés, un dossier sensible**

• **Une prise en charge partagée entre le privé et l'Etat**

Au début des années 1960, l'Etat aussi bien que les gestionnaires de FTM sont réticents à gérer des foyers de travailleurs Africains, perçus comme plus communautaires que les

<sup>11</sup> Haut comité pour le logement des personnes défavorisées, « Du foyer à la résidence sociale, mener à bien la mutation », Rapport, 2016

Maghrébins<sup>12</sup>, ouvrant ainsi la voie à des acteurs privés peu scrupuleux et notamment aux marchands de sommeil. Il faut attendre les années 1970 pour que la part de travailleurs subsahariens augmente sensiblement dans ces structures et qu'ils s'imposent peu à peu comme la population majoritaire dans les foyers de la région parisienne<sup>13</sup>.

Dans un contexte de fragilité socio-économique, ils y développent des systèmes de cuisines collectives, de nombreux petits commerces et services de proximité informels (restauration, coiffeur, boucher, tailleur, forgeron, épicerie ...) tout en maintenant un lien constant avec le pays d'origine, notamment à travers le financement de projet de développement.

Dans les années 1990, au delà de l'accusation de communautarisme, ce sont la suroccupation et la présence de ces activités qui permettent de faire des foyers africains un problème du point de vue de l'ordre public<sup>14</sup>, comme l'illustre le rapport médiatisé du député Henri Cuq en 1996. Ce rapport rend compte « d'un état de dégradation très avancé » et « d'un taux de suroccupation de 11% et des pointes pouvant aller de 200 à 300% dans certains établissements ». Bien qu'adoptant un point de vue discutable, le rapport pointe le besoin urgent de remédier aux situations de logement déplorables proposées par certains foyers.

- ***La solution proposée par l'Etat : Le Plan de Traitement des Foyers de Travailleurs Migrants***

L'irruption de la question des travailleurs africains dans le débat public conjointement à la situation d'abandon des foyers devenue critique oblige l'Etat à intervenir avec la mise en place du Plan de Traitement des Foyers de Travailleurs Migrants (PTFTM) en 1997, qui prévoit la transformation de l'ensemble des FTM en résidences sociales. Ce passage d'un dispositif à un autre comprend des transformations architecturales et juridiques qui peuvent être analysées comme une volonté d'en finir avec les FTM, ou du moins comme une tentative de rapprochement d'un dispositif dérogatoire vers le droit commun sans toutefois y parvenir entièrement. Ce plan vise à produire un hébergement de meilleure qualité mais aussi individualisé avec la généralisation du studio autonome, un type de logement qui rend impossible le maintien de l'organisation collective des résidents.

---

<sup>12</sup> Mbodj-Pouye Aïssatou, op. cit.

<sup>13</sup> A Paris intra-muros en 2010, elle est de 63 % contre 18 % de nationalité française et 16 % de nationalité algérienne, marocaine ou tunisienne, les autres pays ne représentant que 3 % (source APUR, « Les foyers de travailleurs migrants à Paris, état des lieux », 2011)

<sup>14</sup> Hélène Béguin. Héberger des migrants ou gérer des logements ? : l'Aftam et ses "foyers d'Africains noirs" (1962-2012). Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est, 2015.

Initialement quinquennal puis reconduit à deux reprises, le PTFTM tarde à se réaliser. On constate des difficultés liées au contexte économique et géographique des collectivités avec la raréfaction du foncier en zone tendue et la baisse du budget des collectivités. Mais elles sont aussi liées aux problèmes que soulève le passage des FTM aux résidences sociales pour les résidents. Trois points de blocage ont été identifiés : la capacité d'accueil inférieure d'une résidence sociale à celle d'un FTM, la forme des logements (individuel et autonome) et la suppression des activités artisanales informelles. Ces changements bouleversent les équilibres sociaux-économiques des résidents, qui sont de fait réticents si ce n'est hostiles aux projets de transformation. C'est aussi la raison pour laquelle le plan a principalement visé les foyers « maîtrisés » ou que l'Etat pense comme tel, et va laisser de côté tous les autres dont par exemple le foyer Léon Gaumont.

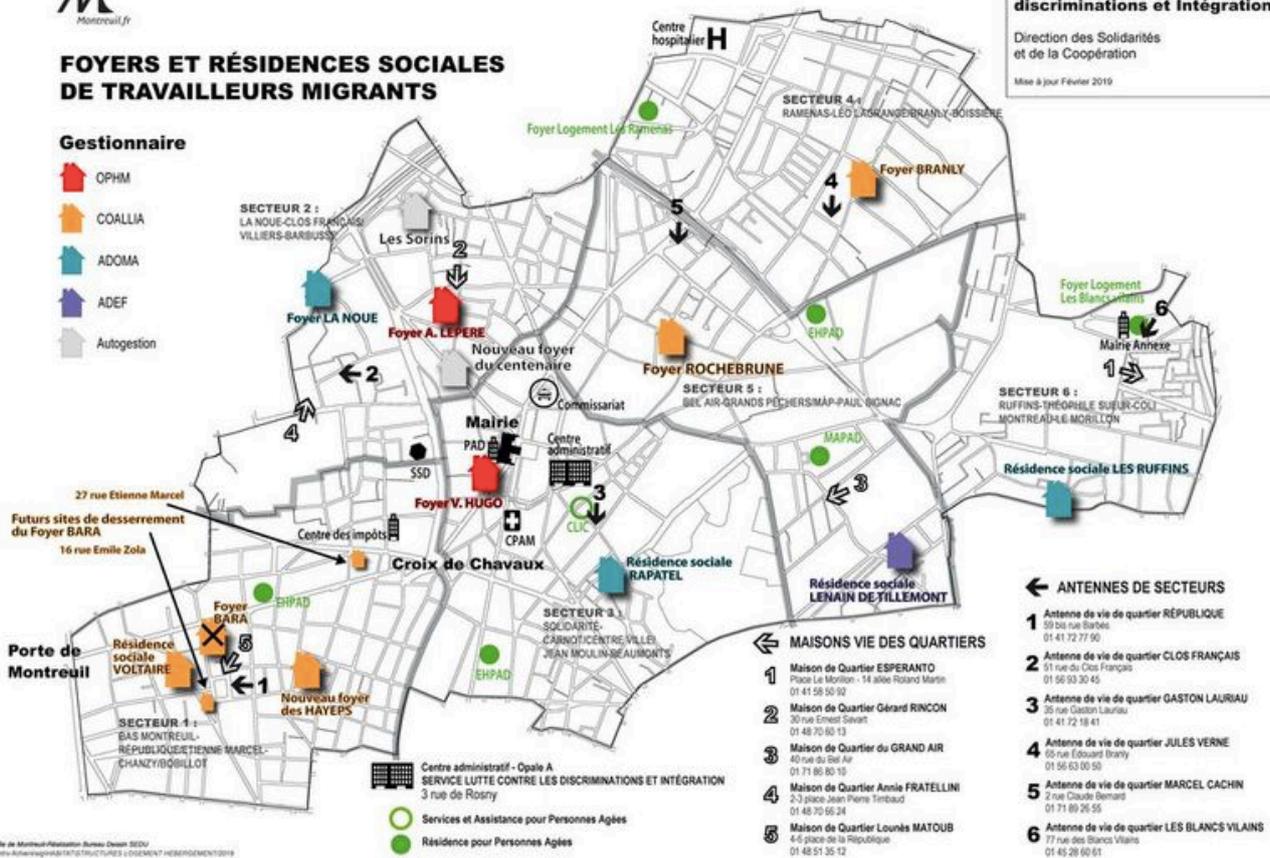
Aujourd'hui, le PTFTM n'est toujours pas terminé. Sur les 687 FTM identifiés en 1997, 142 sont toujours en attente de traitement en 2019, dont trois à Montreuil : Rochebrune et Branly gérés par COALLIA, et La Noue géré par ADOMA. Avec déjà sept résidences sociales issues des opérations de desserrement des foyers montreuillois, le traitement de ces trois derniers foyers s'annonce complexe au vu de leur taille et de la difficulté à dégager suffisamment de foncier pour procéder à leur desserrement. Dans la perspective de leur transformation prochaine et au vu des points de tensions précédemment cités, la ville de Montreuil a tenté avec le Nouveau-Centenaire de proposer un modèle innovant en terme de forme et de fonctionnement, conjuguant les besoins et attentes des résidents avec ceux de la Ville et de l'OPHM. Quels sont les éléments clés de ce modèle, à quelles conditions le projet a abouti, quel constat faire aujourd'hui, et quelles sont ses perspectives d'avenir ?



## FOYERS ET RÉSIDENCES SOCIALES DE TRAVAILLEURS MIGRANTS

### Gestionnaire

- OPHM
- COALLIA
- ADOMA
- ADEF
- Autogestion



**Service Lutte contre les discriminations et Intégration**  
 Direction des Solidarités et de la Coopération  
 Mise à jour Février 2019

27 rue Etienne Marcel  
 Futurs sites de desserrement du Foyer BARA  
 16 rue Emile Zola

Porte de Montreuil  
 Résidence sociale VOLTAIRE  
 Nouveau foyer des HAYEPS

### MAISONS VIE DES QUARTIERS

- 1 Maison de Quartier ESPERANTO  
Place Le Morillon - 14 allée Roland Martin  
01 41 58 50 92
- 2 Maison de Quartier Gérard RINCON  
20 rue Ernest Sévart  
01 48 70 60 13
- 3 Maison de Quartier du GRAND AIR  
40 rue du Bel Air  
01 71 86 80 10
- 4 Maison de Quartier Annie FRATELLINI  
2-3 place Jean Pierre Tribaud  
01 48 70 66 24
- 5 Maison de Quartier Louisa MATOUB  
4-6 place de la République  
01 48 51 35 12

### ANTENNES DE SECTEURS

- 1 Antenne de vie de quartier RÉPUBLIQUE  
59 bis rue Barbes  
01 41 72 77 90
- 2 Antenne de vie de quartier CLOS FRANÇAIS  
51 rue de Clos Français  
01 56 93 30 45
- 3 Antenne de vie de quartier GASTON LAURIAU  
35 rue Gaston Lauriau  
01 41 72 18 41
- 4 Antenne de vie de quartier JULES VERNE  
50 rue Édouard Brantly  
01 56 63 00 50
- 5 Antenne de vie de quartier MARCEL CACHIN  
7 rue Claude Bernard  
01 71 89 26 55
- 6 Antenne de vie de quartier LES BLANCS VILAINS  
17 rue des Blancs Vilains  
01 45 28 60 61

Ville de Montreuil - Planification Bureau D'Urbanisme 2020  
 Service Urbanisme/Architecture/Structures/Logement/Habitement/2019



## 2.1 De Paris à Montreuil, un foyer qui ne trouve pas sa légitimité

- *Des conditions de vie presque carcérales*

Situé 49 avenue Léon Gaumont, à l'emplacement de l'actuel du Décathlon de la porte de Montreuil, le foyer Léon Gaumont est issu de la reconversion d'une ancienne usine de câbles électriques<sup>15</sup> en foyer dortoir suite à une initiative privée.



Photo de l'entrée du foyer Léon Gaumont extraite du Bulletin de Montreuil n°49 du en juin 1978

Conçu pour accueillir 209 personnes, il en compte dès son ouverture en 1969 plus de 600 qui occupent des lits superposés sur deux ou trois niveaux dans des conditions de vie presque carcérales : quatre salles de douche en tout et pour tout, eau chaude uniquement le week-end, électricité coupée à 21 heures, pas de chauffage ni d'aération. Le gestionnaire est agréé par la Préfecture de Police de Paris, il s'agit de la CAMA, une société qui gère une agence de voyage spécialisée dans les destinations africaines. Comme c'est encore souvent le cas aujourd'hui, les passeurs sont aussi des marchands

---

<sup>15</sup> Propriété de la Société Anonyme des Conducteurs Electriques Heinrich

de sommeil. En juin 1971, le gérant applique une augmentation du loyer. Les résidents acceptent à condition qu'elle soit accompagnée d'une amélioration des conditions de logement, mais la CAMA refuse. Soutenus par la municipalité, les résidents entament une grève de loyer, déposent plainte contre le gérant, et font part aux élus de leur volonté d'être relogés. Le foyer est déclaré insalubre par arrêté préfectoral en 1972 et la CAMA fait faillite en mai 1973. Les résidents vivent en autogestion jusqu'à la destruction du foyer en décembre 1980 dans le cadre d'une opération de rénovation urbaine qui concerne l'ensemble du quartier.

Des solutions sont proposées aux 600 personnes administrativement en règle présentes dans les lieux, en grande partie grâce à l'obstination du maire de l'époque, Marcel Dufriche. Environ 400 d'entre eux sont relogés dans les foyers de la région, tandis que la Préfecture et la Ville de Montreuil s'engagent à reloger deux cents résidents sur le même terrain, dans un établissement neuf. Dans l'attente de la réalisation de ces travaux, le groupe accepte un hébergement provisoire dans des baraques de chantier installées rue de la Nouvelle France sur un terrain appartenant au Département. Séparé du reste de la ville par l'autoroute A186 et à plus de quinze minutes à pieds du métro, le foyer provisoire est très mal desservi par les transports. Bien que géré par l'AFTAM<sup>16</sup>, les résidents y reproduisent l'auto organisation qu'ils ont connue à Léon Gaumont.



Foyer AFTAM/Nouvelle France à Montreuil, préfabriqués, vue générale.  
2 mars 1987 Coll. MHV/ ©P. Nussbaum

---

<sup>16</sup> Fondée en 1962 par Stéphane Hessel, l'Association pour la Formation des Travailleurs Africains et Malgaches, future COALLIA, est un des principaux gestionnaires de FTM et accueille principalement des travailleurs.

Les permis de construire sont délivrés, les financements et les garanties d'emprunts sont accordés, un opérateur est sélectionné (LOGIREP), mais le projet de reconstruction est finalement abandonné en 1984 par le nouveau maire Jean-Pierre Brard, qui invoque la lutte contre la concentration des FTM à Montreuil et la nécessité d'un effort partagé entre les communes franciliennes pour loger les travailleurs immigrés. En effet, sur les 1157 communes d'Ile-de-France, seulement 54 accueillent des FTM en 1984. La nouvelle municipalité souhaite donc que la reconstruction du foyer Léon Gaumont soit prise en charge par une autre commune, ce qui restera un vœu pieux.



Foyer Nouvelle France, Montreuil, le stock alimentaire. 2 mars 1987. Coll. MHV/ ©P. Nussbaum

- ***L'échec de la proposition d'un modèle individualiste par la Ville de Montreuil***

Prévu pour deux ans, l'hébergement provisoire s'éternise. Il faudra attendre dix ans pour qu'une première proposition de relogement soit faite en octobre 1994. Par l'intermédiaire de la société civile immobilière RESHO, spécialement créée en 1993, la ville rachète et réhabilite des anciens hôtels ou immeubles dans plusieurs communes d'Ile-de-France afin de reloger les résidents de Léon Gaumont. Si cette option correspond au souhait de la municipalité d'un effort partagé, elle ne convient pas aux résidents. Les propositions de relogement dans les six premières opérations de petites et moyennes tailles (environ dix

personnes) sont refusées car les chambres sont très petites et que les bâtiments ne permettent pas l'organisation collective essentielle aux résidents. Ils refusent aussi d'être dispersé entre Paris, Asnières et Montreuil : seuls 13 des 336 résidents (200 locataires en titre et 136 occupants en situation régulière hébergés en surnombre) que comptaient les baraquements acceptent finalement les premières offres.

En 1995, un arrêté préfectoral déclare insalubres les baraques de la rue de la Nouvelle France : une partie est démolie et les résidents s'entassent dans les baraques restantes avant que l'ensemble ne soit définitivement rasé le 4 juillet 1996, sans qu'aucun nouveau résident n'ait intégré les sites proposés. Montreuil est alors le théâtre de nombreuses manifestations de la part des expulsés de Nouvelle France et de leurs soutiens locaux, dans un contexte de visibilité des luttes pour les droits des étrangers avec l'occupation et l'expulsion violente de l'Eglise Saint-Bernard quatre mois auparavant. Les anciens résidents organisent plusieurs occupations successives qui se soldent à chaque fois par des expulsions.

## **2.2 Un retour à la case départ**

Le 17 octobre 1996, le groupe s'installe finalement dans un entrepôt au 5 rue du Centenaire, dans le Bas Montreuil et se structure via l'association « Nouvelle-France » afin d'entrer en négociation non seulement avec le propriétaire mais aussi avec la mairie et la préfecture. Forts de leur expérience à Léon Gaumont, les résidents adoptent une organisation stricte pour permettre la reproduction de leur mode de vie collectif dans un bâtiment qui ne s'y prête pas vraiment. Même si l'installation au Centenaire soulage les résidents après plusieurs mois d'errance, elle leur laisse tout de même un goût amer car elle est vécue comme un retour à la case départ. En effet, depuis leur départ du foyer Léon Gaumont 16 ans plus tôt, la situation n'a guère changé pour eux.

A la fin des années 2000, ce foyer abrite un peu moins de 200 personnes et assure tant bien que mal les différentes fonctions du logement (repos, repas, hygiène, convivialité). Il dispose d'une cuisine collective, d'un café et d'une salle de réunion. Chaque soir, l'espace principal est nettoyé et les tables à manger laissent place aux lits pliables jusqu'au lendemain matin.

## 2.3 L'alignement des planètes

- ***Une équipe municipale motivée***

Dès son élection en 2008, l'équipe municipale de Dominique Voynet tourne son attention vers l'association Nouvelle-France, dont certains nouveaux élus avaient soutenu les résidents dans les années 90. Ils connaissent bien la situation et souhaitent associer les résidents à l'élaboration d'un projet de relogement pour ne pas reproduire les erreurs du passé. Avec le concours tant attendu de l'Etat, la nouvelle municipalité lance un appel d'offre pour la réalisation dans le cadre d'une MOUS<sup>17</sup> d'un diagnostic social individuel et collectif des résidents ainsi que pour la réalisation d'une étude pré-opérationnelle permettant de définir les grandes lignes programmatiques de la future résidence qui répondra aux attentes des futurs habitants : être ensemble dans le Bas Montreuil.

- ***Une association locale, clé de vouté du dispositif***

C'est l'association *Pour Loger* qui sera sélectionnée pour la réalisation du diagnostic social. Créée en 1994 et située à Montreuil, elle compte six salariés qui œuvrent pour l'accès au logement des personnes mal logées, ou sans logement en Ile-de-France. Les personnes accompagnées par *Pour Loger* ont vécu ou vivent encore dans des logements indignes comme des hôtels sociaux, des bidonvilles, des logements de fortune, des squats, des lieux sur-occupés, insalubres... *Pour Loger* revendique une connaissance fine des publics qu'elle accompagne comme les Rroms, les travailleurs subsahariens et du Maghreb, les collectifs en autogestion. Propriétaire et/ou gestionnaire d'une centaine de logements en Ile-de-France et gestionnaire d'une résidence sociale pour travailleurs migrants maghrébins de 38 places dans le 11<sup>e</sup> arrondissement, ses membres ont dû développer des compétences et des savoir-faire presque « sur mesure » pour le projet du Nouveau-Centenaire.

- ***La création d'une relation de confiance entre Pour Loger et les résidents***

Le diagnostic réalisé en 2010 révèle que les résidents sont bien insérés professionnellement : 86% des résidents occupent un emploi déclaré ou non. Parmi eux, 40% travaillent dans la même entreprise depuis plus de 10 ans et 15% depuis plus de 20 ans. Le taux de syndicalisation élevé et seulement 2,5% sont au chômage contre 10% à

---

<sup>17</sup> Maitrise d'Oeuvre Urbaine et Sociale. Dispositif dont le but est de promouvoir l'accès au logement des personnes et familles défavorisées.

Paris intro-muros la même année<sup>18</sup>. On peut estimer la part de retraités à environ 10% contre 19% à Paris. En revanche, tous les habitants du Centenaire ne sont pas titulaires d'un titre de séjour. Il est prévu que la résidence accueille 107 résidents qui seront locataires en titre. Ils partageront leur chambre ou leur studio de façon à pouvoir accueillir les 86 personnes en attente de régularisation. La réalisation du diagnostic à la suite d'un véritable travail de terrain quotidien a permis la construction d'une relation de confiance entre *Pour Loger* et les résidents.

- ***La forte implication de l'ensemble des partenaires***

Par ailleurs, l'OPHM s'implique grandement dans son rôle de maître d'ouvrage sous l'impulsion de son ancien directeur, Jean-Paul Bléry, soucieux de la réussite du projet. De son côté, l'Etat est présent par l'intermédiaire du sous-préfet du 93, Sebastien Lime, hautement favorable au projet.

- ***Une programmation qui tient compte des besoins réels des résidents***

En 2011, l'OPHM charge *Pour Loger* de mener une mission d'aide à la programmation afin d'identifier l'ensemble des demandes des résidents pour établir une première esquisse architecturale du projet et un bilan financier stable de l'opération viable pour tous les partenaires. Il ressort du travail partenarial entre la ville, l'OPHM, *Pour Loger*, l'association des résidents Nouvelle-France et l'Etat plusieurs principes clés autour desquels le foyer s'articulera :

- Un relogement décent et durable pour les habitants du 5 rue du Centenaire
- Un juste équilibre entre les modes de vie collectifs et individuels
- L'implication systématique des résidents dans une co-gestion partagée entre « Nouvelle-France », l'OPHM et *Pour Loger*
- L'adaptabilité et la mutabilité du foyer à terme qui peut être transformé en logements sociaux classiques
- Une typologie de logements variée (du T1 de 18m<sup>2</sup> au T7 de 148,73 m<sup>2</sup>)
- L'ouverture de la résidence sur la ville et une mixité des fonctions via la présence de commerces de proximité et de services, d'un restaurant associatif et d'un espace de coworking pour associations

---

<sup>18</sup> APUR, « Les foyers de travailleurs migrants à Paris, état des lieux », 2011



Projection de la façade du futur bâtiment © Atelier Philippe Jean

- ***Un projet de gestion complexe et délicat***

Au delà d'une simple opération de relogement se dessine un projet plus ambitieux, rendu possible grâce à la volonté politique de la Ville et de l'OPHM, la qualité du travail d'interface et d'accompagnement de *Pour Loger*, et par-dessus tout la détermination des résidents.

Au vu de ces nouvelles ambitions, la Ville et l'OPHM confie une troisième mission à *Pour Loger* en 2012 afin d'aboutir à l'élaboration du programme détaillé et à la définition des termes de la gestion tripartite. Pour y parvenir, *Pour Loger* met en place d'une part un groupe de travail stable et régulier avec les résidents volontaires et d'autre part un accompagnement de l'OPHM dans le montage technique et financier de la résidence sociale et des structures commerciales (boutiques et restaurant associatif).

Après de nombreux échanges, les rôles et compétences de chacun sont définis comme il apparaît dans le tableau à la page suivante.

Les rôles ne sont pas repartis également entre les trois entités gestionnaires : *Pour Loger* endosse la plupart des responsabilités bien qu'elle les partage avec l'association des résidents et l'OPHM. La même fonction peut être assurée par plusieurs entités sans qu'elles aient le même pouvoir de décision : *Pour Loger* est chargé du respect du règlement intérieur et Nouvelle-France vient en appui.

Globalement, *Pour Loger* se charge des principaux actes de gestion locative (quittances, baux, impayés, état des lieux) avec le soutien de Nouvelle France en cas de réclamations

	Nouvelle France et représentants des habitants		Le gestionnaire POUR LOGER		l'OPHM	
	en principal	en participation	en principal	en participation	en principal	en participation
<b>Gestion sociale</b>						
Respect et adaptation du règlement intérieur						
Maîtrise de la suroccupation						
actions économie énergie						
accueil et orientation sociales						
conflits entre résidents						
conflits avec un résident						
gestion des intrus						
animation de la résidence						
Le conseil de concertation						
formation continue association						
formation continue salariés						
gestion du salon de thé						
gestion de la salle collective						
gestion de la laverie						
<b>gestion locative</b>						
quittancement, suivi des règlements						
gestion des "commerces"						
commission d'attribution						
impayés et contentieux						
contrat de bail état des lieux						
gestion des chambres des retraités						
suivi des réclamations						
<b>gestion technique</b>						
entretien des espaces privatifs						
entretien des espaces collectifs						
Sécurité incendie						
entretien des équipements et mobiliers						
plan annuel des travaux PGR						
Réalisation travaux PGR						
réalisation des travaux d'entretien						
contrôle des prestations entretien et travaux						
maintenance et contrats d'entretien						
<b>Communication habitants du quartier</b>						
représentation de la résidence						

ou de contentieux. Les résidents sont particulièrement impliqués dans la gestion sociale. Ils sont responsables de la gestion des espaces communs (cuisines, café, laverie), ainsi que de la régulation et de la cohésion interne afin de prévenir les conflits. Si des tensions apparaissent, les délégués sont tenus de jouer le rôle de médiateurs.

Propriétaire de la résidence, l'OPHM partage la gestion technique avec *Pour Loger* et est chargé d'apporter son savoir-faire technique et économique. Il veille à l'équilibre financier entre redevances et charges, et il est l'unique responsable de la réalisation des travaux

pour grosses réparations, de la maintenance de la sécurité incendie et de la gestion des commerces.

- ***Le difficile financement de l'opération immobilière***

Cependant après plusieurs années de travail, le projet se heurte au fait qu'il ne rentre pas dans le cadre juridique d'une opération de desserrement de FTM comme le confirme une réunion avec la commission interministérielle<sup>19</sup> chargée du pilotage du Plan de traitement des FTM. Bien que chaque nouveau préfet du 93 y ait fait une visite, les représentants de l'Etat affirment que le foyer du Centenaire n'a pas d'existence officielle et le considèrent comme un squat. Le projet du Nouveau-Centenaire ne peut donc pas bénéficier des financements du plan de traitement, ce qui remet en cause l'équilibre financier de l'opération et son aboutissement. Cette décision est d'autant plus désastreuse pour la Ville et l'OPHM que ce sont eux qui ont initié et financé une intervention qui devrait relever des compétences de l'Etat. C'est le travail commun du trio Dominique Voynet, Emmanuelle Cosse et Cécile Duflot, respectivement à la Mairie, au Conseil Régional et au Ministère du Logement, qui permet d'obtenir l'agrément de l'Etat et le déblocage des financements conséquents que nécessite le projet. Ils s'avéreront finalement plus importants que prévu grâce notamment à une aide d'un million d'euros de la Région intéressée par l'expérimentation. La Ville met à disposition un terrain en coeur de ville qu'elle avait auparavant vendu à un promoteur ayant par la suite fait faillite. Récupérée par l'Etat, la parcelle a été rétrocédée à la Ville gratuitement. Il se trouve qu'elle est en partie occupée par une ancienne usine de haut-parleurs construite en 1931<sup>20</sup>.

Pour réduire le coût de l'opération, la Ville a décidé de vendre la partie occupée par l'usine à un promoteur qui va se prêter aux exigences d'un projet qui doit être intégré avec celui de la résidence. Le promoteur ETIC, achète donc des bâtiments et les réhabilite pour un usage locatif à destination des associations ou d'entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. Le lieu, nommé « Montreuil Mundo », est accessible via une cour commune avec la résidence. Il comprendra un espace de coworking pouvant accueillir une cinquantaine d'associations environnementales et humanitaires et 150 postes de travail sur une surface de 1900 m<sup>2</sup> répartie sur 5 étages, et dont les services sont mutualisés afin de réduire les coûts.

---

<sup>19</sup> Commission Interministérielle pour le Logement des Populations Immigrés

<sup>20</sup> Voir photo annexe 6

- **Détails du programme de construction**

Le 19 avril 2013, l'OPHM démarre les travaux de la résidence sociale. Fruit de cinq années de réflexion, le chantier comprend donc deux opérations distinctes, le Nouveau-Centenaire d'un côté et Montreuil Mundo de l'autre. Située sur un terrain de 1759 m<sup>2</sup>, la résidence comprend 3400 m<sup>2</sup> de surface de plancher repartis sur huit niveaux avec six étages, un rez-de-jardin et un sous-sol. Le programme architectural définitif se décompose ainsi :

- Une partie en résidence sociale de 30 logements avec un loyer moyen de 250€
  - 12 studios types logements étudiants
  - 14 unités de vies/appartements partagés du T5 au T7
  - quatre T2
- Une partie de 6 logements sociaux PLAI avec un loyer moyen de 6€30/m<sup>2</sup>
  - six T3
  - deux T4
- Des espaces collectifs :
  - trois cuisines collectives
  - un café gérés par les résidents
  - un restaurant légalisé
  - une grande salle polyvalente
  - une salle de réunion
  - la cour en coeur d'îlot
- Trois locaux commerciaux en pied d'immeuble de 20m<sup>2</sup> chacun

- **La fin d'une errance de 34 ans**

La résidence dite du « Nouveau-Centenaire » sera livrée à la fin de l'année 2015, mettant ainsi un point final à la recherche d'un hébergement décent et adapté au mode de vie des Soninké de l'ancien foyer Léon Gaumont



Vue depuis la cour. Un des bâtiments du foyer au centre, Montreuil Mundo à gauche, le restaurant à droite.



Photo des résidents dans la cour le jour de l'emménagement

## **PARTIE 3 : Une coopération inédite mais imparfaite**

Tout juste cinq ans après la livraison, il est possible de dresser un premier bilan de l'ensemble ainsi produit. Dans un premier temps, le projet est une réussite puisque l'objectif principal, le relogement collectif, décent et durable des anciens résidents de Léon Gaumont, est atteint. D'autres objectifs ont aussi été atteints, voire surpassés pour certains. En revanche, plusieurs points clés du projet sont des échecs dont il faut comprendre les raisons et tirer les leçons, non seulement pour l'avenir du Nouveau-Centenaire mais aussi dans la perspective de la poursuite du desserrement des foyers à Montreuil ou ailleurs.

### **3.1 Des solutions d'aménagements adaptées à un public spécifique**

Aujourd'hui la résidence est un lieu propre et respecté.

Elle ne fait l'objet d'aucune plainte particulière de la part des riverains ou des résidents. L'occupation et le peuplement de la résidence sont stables et conformes à ce qui était prévu sachant qu'une suroccupation relative est tolérée tant qu'elle est maîtrisée et que les résidents sont transparents vis-à-vis de l'OPHM. Certains d'entre eux partagent leur appartement avec un colocataire pour réduire le loyer mais on ne retrouve pas de matelas dans les parties communes contrairement à ce que la commission interministérielle avait prédit. Les résidents se sont largement appropriés les lieux et ont maintenant leurs habitudes. La diversité des formes et des tailles de logements laisse la possibilité aux résidents de vivre seul dans un studio autonome, de partager leur logement avec un ou deux proches, ou bien de vivre en colocation en petit groupe. Cette recherche d'équilibre entre espaces collectifs et individuels laisse la possibilité à chacun d'avoir son espace personnel tout en bénéficiant des avantages de la vie en communauté.

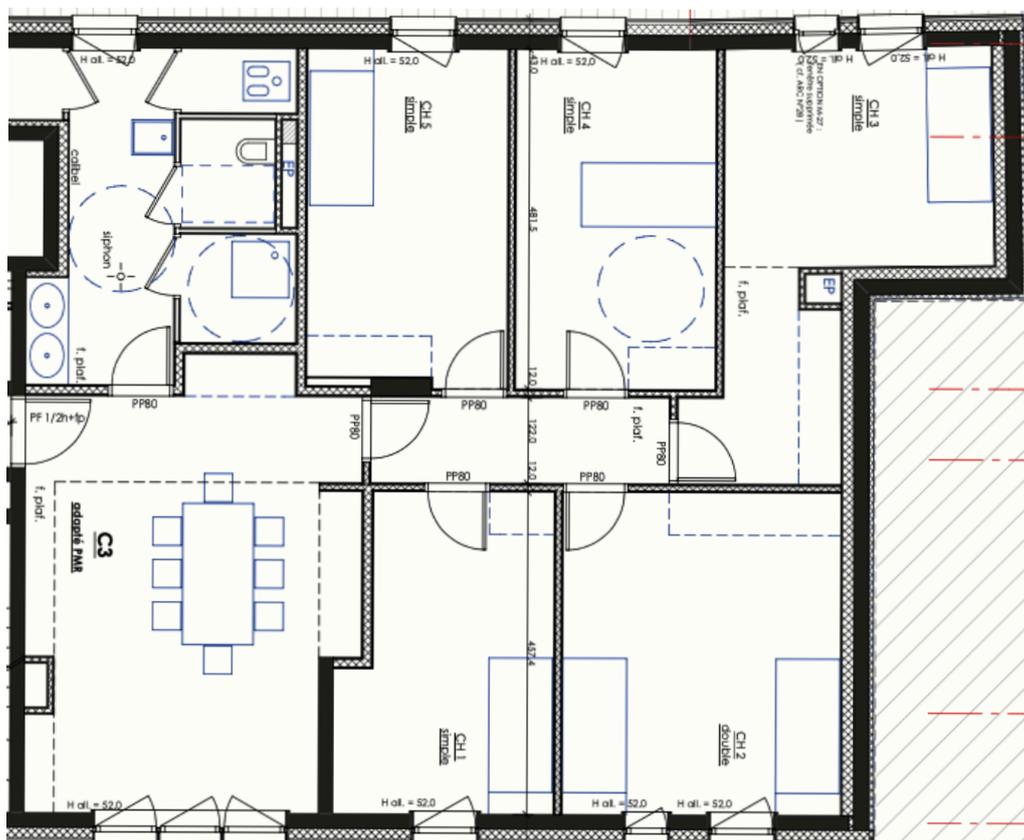
#### **a) Les logements**

Les studios correspondent aux besoins exprimés par un petit nombre d'habitants d'avoir un logement complètement privatif mais abordable financièrement.

- **Unités de vie**

A l'inverse, les unités de vie sont conçues pour favoriser la vie collective. Inspiré du concept québécois du « condos en location », il s'agit de logements partagés dans lequel chaque locataire est titulaire d'un bail incluant l'usage privatif d'un espace combiné à l'utilisation d'espaces communs. Chaque résident est locataire de sa chambre et

colocataire des espaces communs tels que salon, cuisine, salle de bain. Ces unités de vie sont constituées de chambres individuelles ou doubles articulées autour d'un vaste salon où les résidents peuvent se réunir, parler, accueillir les proches sans que les espaces privatifs soient envahis. Ces salons sont des lieux semi-privés qui permettent de se retrouver à plusieurs en conservant un cadre intime. Toutes les unités disposent d'une salle de bains collective comportant deux douches, deux WC, et deux lavabos.



- ***L'unité dédiée à l'accueil temporaire de proches***

Située au rez-de-chaussée, elle est réservée aux retraités repartis au pays pour leur permettre de revenir au foyer lors de leurs visites régulières sans s'acquitter d'un loyer puisqu'il est réglé par l'ensemble des résidents à hauteur de quelques euros par mois. Cette unité constitue une vraie innovation puisqu'elle prend en compte la réalité de la vie des retraités.

- ***Les logements en colocation***

Plus petits que les unités de vie et peu nombreux, les T2, T3 et T4 conviennent à la fois aux souhaits d'une certaine autonomie tout en représentant une offre à coût maîtrisé. Ils répondent aussi à l'impératif de mutabilité du bâti en cas de changement de public. Les

T3 et T4 correspondent à la partie logements sociaux. Accessibles depuis la rue par un hall distinct, ils peuvent être requalifiés en logements sociaux ordinaires sans travaux.

- **L'évolutivité des logements**

Tous les logements sont évolutifs grâce à un système de murs porteurs en façade qui permet de dégager de grandes emprises à tous les niveaux moyennant des travaux légers. Ce système peut permettre des fusions de logements pour moduler l'offre en cas de besoin et notamment pour le jour où le profil des résidents aura beaucoup évolué.

## **b) Les espaces collectifs**

Des espaces collectifs viennent s'ajouter aux logements. Plusieurs d'entre eux sont liés à la question de la restauration collective, qui est un des enjeux centraux des problématiques de densification. En effet, les cuisines et restaurants informels sont prohibés en résidences sociales pour des raisons d'hygiène, de sécurité et de droit du travail. La kitchenette devient la norme, alors qu'elle est incompatible avec le mode d'organisation des résidents. Au Nouveau-Centenaire, deux solutions alternatives ont été trouvées.

- **Les cuisines collectives**

La première est la mise à disposition de trois cuisines accessibles aux trois premiers étages dans des espaces entièrement équipés. Gérées en totale autonomie par les résidents de ces étages, ce sont des cuisines dites « tuusés », pratique familiale ou villageoise dont le but est de cuisiner collectivement pour des groupes de 15 à 40 personnes. Au-delà des espaces de convivialité que représentent ces cuisines et des économies d'échelle qu'elles permettent, elles sont prisées par les travailleurs en horaires décalés et essentielles pour les personnes sans revenus.

- **Le restaurant associatif**

La seconde alternative mise en œuvre consiste en la légalisation de l'activité de restauration collective telle qu'elle existait déjà au foyer du Centenaire. Menée par la structure APPUI en 2013, une étude a été réalisée pour transposer cette activité informelle dans le champ légal tout en conservant un modèle économique viable. Le projet de légalisation du restaurant est porté par les résidents via l'Association du Restaurant du Nouveau-Centenaire, distincte de Nouvelle-France, et son lancement en 2016 est une vraie réussite.

Avec les cuisines d'étage, il constitue les deux principaux moyens de restauration des résidents, mais il est également accessible à une clientèle extérieure. Structuré sous la forme d'association, le restaurant fonctionne sur le modèle du chantier d'insertion. Ce dispositif permet à des personnes éloignées de l'emploi d'obtenir un contrat de 2 ans maximum dont les salaires sont pris en charge par l'État et qui sera un tremplin vers un emploi plus adéquat. Une équipe de six salariés encadre les vingt employés, dont quatorze en contrat de professionnalisation de 26 heures hebdomadaires bénéficiant de formations et d'un accompagnement vers un emploi pérenne.

Afin d'élargir la clientèle du restaurant, il a été choisi de diversifier l'offre. Ainsi, il propose des plats africains à des tarifs semblables à ceux pratiqués avant la légalisation pour les résidents avec des plats traditionnels à 2,80€ (Mafé, Yassa, Tiep...). Pour les personnes extérieures, le prix est de 5,20€. Conjointement, le restaurant propose une offre plus traditionnelle, de type cuisine familiale et végétarienne, à destination d'une clientèle plus aisée avec un menu autour de 7,50€.



Salle du restaurant à l'heure du déjeuner

Le restaurant a aussi développé une activité de traiteur auprès d'un centre d'hébergement géré par l'association Aurore à Ivry. Cette activité de livraison pourrait aller bien au-delà mais l'association n'a pas la capacité de répondre à d'autres demandes.

Bénéficiant d'une surface de 297 m<sup>2</sup>, le restaurant est convenablement fréquenté à l'heure de la pause déjeuner, aussi bien par les résidents, les salariés du quartier et les riverains qui viennent profiter des plats variés à un prix accessible et sur une plage horaire étendue (11h30 à 18h30, du lundi au samedi). Il accueille depuis 2018 en moyenne 200 clients par jour<sup>21</sup> voire davantage lorsque qu'il déploie sa terrasse dans la cour. Avant la crise sanitaire, il n'était pas rare de trouver une salle pleine entre midi et 14h, ce qui donnait lieu à des situations improbables ailleurs, avec des salariés et bénévoles d'associations écologistes côtoyant des ouvriers en tenue de chantier, des cadres en costume et des résidents en tenue de travail ou en habits traditionnels. Pour autant, on peut remarquer que les résidents mangent rarement sur place et préfèrent remonter dans les étages avec leur repas. Le restaurant occupe aussi une fonction symbolique pour les résidents, qui y retrouvent un semblant de vie familiale grâce à la présence des cuisinières avec lesquelles ils entretiennent des relations de proximité.

En plus de proposer un service de restauration à bas prix, le restaurant est un outil de création de lien et de mixité sociale, même si sa portée reste limitée notamment parce qu'il est concurrencé par un autre restaurant avec lequel il partage la cour. Ce dernier est lié à l'espace de coworking et bien qu'il vise un public spécifique avec une cuisine « végé-friendly » en circuit court, le bien-fondé de sa présence peut être questionné.

- **Le café**

En complément du restaurant mais uniquement fréquenté par les résidents, le site dispose de son propre café, comme il existait aussi déjà au foyer du Centenaire sous le nom de « bar », bien qu'évidemment sans alcool. Le lieu est en effet équipé d'un large comptoir et d'une machine à café digne d'une vraie brasserie. Il peut accueillir une vingtaine de personnes. Situé en rez-de-chaussée à proximité du hall d'entrée, c'est un espace d'échanges informels et de rencontres. Pratiquement tous les habitants y passent une fois par jour pour prendre un café, un thé ou un soda.

- **La salle polyvalente**

Toujours au rez-de-chaussée, on trouve la salle polyvalente. Elle est équipée en informatique et dispose d'une cloison rétractable pour séparer l'espace en deux. Prévue pour les diverses activités à destination des résidents mais aussi des usagers d'ETIC et des riverains, elle accueille les diverses réunions ponctuant la vie de la résidence comme

---

<sup>21</sup> Tiphaine Bernard, « Les cantines de foyers : un droit à la ville menacé ? Le restaurant du Centenaire à Montreuil », *Métropolitiques*, 1er octobre 2020

des assemblées générales d'associations, des comités de délégués, des réunions d'information des résidents, des cours d'alphabétisation ou des formations aux outils informatiques...

Faute de disposer d'un lieu de culte à proximité, elle sert également de salle de prière aux résidents. Pour celle du vendredi, plus importante, la salle accueille aussi des pratiquants du quartier, ce qui donne également lieu à une mixité étonnante en terme de classes sociales, d'origine ou d'âge. On y retrouve par exemple des jeunes des grands ensembles avoisinants, des chibanis, des « jeunes cadres dynamiques »... On peut noter que cette salle de prière est répertoriée sur internet parmi les 160 salles de prière de la Seine-Saint-Denis.

Durant la période de ramadan, la résidence est relativement fréquentée en soirée pour la rupture du jeûne, et ce phénomène est encore plus important pour l'Aïd, pendant lequel le foyer devient un vrai lieu de fête.

### **c) Les commerces sur rue**

Loués par l'OPHM en priorité à des acteurs du Nouveau-Centenaire, les trois commerces en pied d'immeuble de 20m<sup>2</sup> chacun sont nettement investis par les résidents. Ils en ont plutôt un usage de local pour leurs activités artisanales que de boutiques comme il a été pensé au vu des grandes vitrines, recouvertes en permanence par des rideaux. Certains se sont constitués en association/entreprise pour poursuivre leurs activités informelles dans un cadre légal au même titre que le restaurant : on retrouve un tailleur, un salon de coiffure et une bijouterie. Même si ils sont ouverts à tous, ces commerces sont fréquenté uniquement par les résidents ou des membres de leur communauté.



### **3.2 La recherche d'une insertion urbaine de qualité**

Contrairement aux foyers historiquement ancrés dans le territoire comme le foyer Bara par exemple, les résidences sociales nouvellement construites entretiennent peu de contact avec leur environnement immédiat, notamment à cause des pieds d'immeubles fermés sur la rue.

A l'inverse, la décision de faire cohabiter le Nouveau Centenaire avec un centre d'associations écologistes et humanitaires, un restaurant, et de mettre en avant des activités habituellement non-déclarées et cachées, illustre cet espoir de voir le Nouveau Centenaire s'inscrire dans à la vie du quartier et de la ville.

Bien que quelques logements soient conçus pour permettre les séjours temporaires des retraités entre la France et leur pays d'origine, le projet du Nouveau-Centenaire se positionne en rupture avec la dimension provisoire qu'ont toujours connus les résidents de Léon Gaumont.

D'un point de vue esthétique et fonctionnel, le bâtiment témoigne d'une conception architecturale de qualité. Outre le respect de l'impératif de modulabilité, l'ensemble qu'il forme avec le bâtiment de Montreuil Mundo s'intègre parfaitement dans le paysage urbain. Les différentes fonctions du site s'articulent bien entre elles avec un lieu aux

multiples usages : des logements, des bureaux, des commerces et de la restauration. Cette mixité fonctionnelle entraîne une mixité sociale puisqu'elle draine sur place un nombre important de personnes aux profils variés. Les allées et venues de chacun tout au long de la journée produisent un certain nombre d'échanges propres aux relations de voisinages : réguliers, cordiaux. Mais ils restent relativement furtifs, la situation relève davantage de la co-présence que du vivre ensemble, et demeure en dessous des ambitions affichées de « créer un lieu de rencontre entre le Nord et le Sud ». Néanmoins, si on peut questionner l'efficacité de la mixité, c'est principalement l'échec de la cogestion concrétisé par le retrait de *Pour Loger* en 2018 qu'il faut interroger.

### **3.3 Les imperfections d'un modèle inédit**

Il est compréhensible que les projets innovants rencontrent des difficultés à un moment ou un autre. Chercher à faire évoluer des pratiques et des dispositifs existant tout en respectant le cadre réglementaire est un exercice périlleux. Dans le cas du Nouveau-Centenaire, la durabilité du projet s'est heurtée à de multiples obstacles difficilement surmontables malgré les nombreuses années de travail préparatoire.

Le 30 novembre 2017, soit deux ans après l'inauguration du bâtiment, *Pour Loger* adressait un courrier au directeur de l'OPHM et au Maire pour annoncer son retrait de la cogestion. Prise à contre cœur, cette décision était nécessaire puisque la gestion déficitaire du Nouveau-Centenaire menaçait l'ensemble de ses activités.

#### **a) Des surcoûts liés aux mal-façons de la construction**

Le retrait de *Pour Loger* est lié au fait que l'association ne pouvait pas supporter les coûts de gestion du site avec des charges qui se sont avérées beaucoup plus élevées que prévu dès la première année. Le bilan 2016 indique un déficit de 94 791€. *Pour Loger* a aussi enregistré une perte sur ses fonds propres d'environ 60 000€. De nombreux problèmes de fonctionnement en partie dûs aux mal-façons lors de la construction ont entraîné des dépenses imprévues pour la maintenance et l'entretien des équipements. Ce point mériterait d'être analysé plus en profondeur car les mal-façons sont normalement l'objet de prise en charge par les assurances

#### **b) Des charges salariales sous-évaluées**

Cependant, c'est principalement la sous-estimation des charges salariales qui explique ce déficit, avec 143 086 € d'écart par rapport au budget prévisionnel. Seulement 3,5

postes équivalent temps plein avaient été prévus alors que la gestion du site a nécessité en réalité la présence à temps plein de 7 salariés. Ce point mériterait également une analyse plus approfondie afin de définir dans quelle mesure la mise en oeuvre d'une cogestion nécessite plus de personnel qu'une gestion classique.

### **c) Des consommations énergétiques sous estimées**

La consommation d'énergie a aussi été sous-estimée avec un dépassement du budget de 68 105 € lié d'une part au dysfonctionnement de la chaufferie et des panneaux solaires, et d'une autre à une sur-occupation plus importante que prévue.

### **d) Des impayés de loyers difficiles à résorber**

Enfin, les impayés de loyers, estimés à 32 500 €, sont également une des causes du déficit budgétaire du bilan de la première année.

A partir du retrait de *Pour Loger* en 2018, le taux d'impayés a augmenté jusqu'à atteindre 25% fin 2020 soit environ 100 000 euros par an. Présents quotidiennement, les membres de *Pour Loger* pouvaient interpellier individuellement les résidents en impayés, ce que l'OPHM n'est pas en capacité de faire de son propre aveu. Alors que *Pour Loger* acceptait les paiements en liquide, l'OPHM fonctionne par prélèvement bancaire ou par dépôt de liquide à la poste, des moyens de paiement moins utilisés par les résidents. Pour remédier à cette situation, l'installation d'un appareil pour permettre le dépôt de liquide au siège rue Molière est en cours. De plus, la crise sanitaire est à prendre en compte dans l'évolution des impayés avec des pertes de revenus significatives pour les résidents qui sont surreprésentés dans les emplois du nettoyage et de la restauration notamment. Pour autant, quatre résidents ne payent pas leur loyer depuis 2017 car ouvertement en conflit avec des délégués ou le gestionnaire. Il est probable qu'ils fassent l'objet d'une procédure d'expulsion dans le courant de l'année 2021.

Si *Pour Loger* était parfaitement qualifié pour réaliser le diagnostic et l'accompagnement social des résidents, le projet dans son ensemble était probablement de trop grande envergure pour une association de cette taille en terme de ressources humaines et de trésorerie. La cause de son retrait est donc d'ordre financier même si d'autres facteurs sont aussi à prendre en compte.

### **e) Une difficile poursuite des partenariats**

Après la livraison, l'association a dû faire face à des changements d'interlocuteurs au sein de chacune des parties prenantes du projet avec le départ de D.Voynet et de C.Duflot, le

changement du directeur général de l'OPHM, du président de Région, du Préfet et du Sous-Préfet. Si l'implication personnelle de ces acteurs a été une des clés d'aboutissement du projet, leur départ est à mettre en perspective avec l'échec de la cogestion.

Parmi les personnes qui rejoignent le projet en cours de route, certaines n'ont pas le même niveau de connaissance de l'historique du projet et ne partagent pas forcément la même volonté que leurs prédécesseurs. Ainsi, après un an de fonctionnement, *Pour Loger* a fait part à ses partenaires des difficultés financières et de gouvernance rencontrées dans la gestion du foyer. L'association estime ne pas avoir été suffisamment soutenue dans ce moment critique. Elle s'est retrouvée seule avec l'OPHM face à l'Etat et à ses services déconcentrés dont la DRHIL<sup>22</sup> qui a multiplié les contrôles et les audits afin de déceler des irrégularités.

#### **f) L'irruption de conflits larvés au sein des résidents**

Parallèlement, des désaccords profonds ont commencé à apparaître au sein des résidents qui faisait pourtant preuve d'une grande unité. L'emménagement a fait éclater des conflits larvés, dont certains opposaient des groupes de résidents de différents cantons. Le fait que la majorité des résidents soit originaire d'un seul des quatre cantons représentés dans le foyer a été un facteur de tensions. Mais c'est surtout le court-circuitage de la liste des anciens résidents du Centenaire, toujours en attente de relogement, avec l'arrivée imprévue de résidents plus jeunes moins impliqués dans la lutte originelle, qui a dégradé la cohésion du groupe. Contestant l'organisation hiérarchique en place, leur présence a mené à des conflits de génération avec les résidents plus âgés. Dans ce contexte, certains délégués ont vu leur légitimité remise en question et d'autres se sont volontairement retirés pour se préserver face à un climat hostile.

Avec le recul, *Pour Loger* constate qu'il aurait fallu inclure les résidents en attente de relogement dans la gestion pour garantir le respect de la liste d'attente. Il aurait également probablement été souhaitable que les résidents soient répartis plus ou moins équitablement entre les différents cantons afin de minimiser les tensions. Cette dégradation pose la question de la durabilité du mode collectif choisi, qui ne correspond

---

<sup>22</sup> Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hebergement et du logement : Service déconcentré du Ministère du Logement qui coordonne l'action publique en matière de logement et d'hébergement en Île-de-France.

peut être pas tout à fait aux aspirations des plus jeunes. Il faut peut être revoir les modalités de la vie en collectivité, sans la remettre en cause dans son principe.

### **g) Les graves difficultés de fonctionnement du restaurant associatif**

Hormis les impayés de loyers des résidents, l'OPHM doit aussi faire face à ceux de l'association du restaurant associatif qui sont passés de 24 182€ en mars 2018 à 60 044€ en avril 2019, avant d'atteindre environ 130 000€ en novembre 2020. Une partie du montant d'impayés est indirectement liée au retrait de *Pour Loger* qui avait réglé les charges d'eau chaude et de chauffage du restaurant en 2016 et en 2017 car titulaire des contrats. Depuis la reprise de la gestion par l'OPHM, une répartition des charges entre la résidence et le restaurant a été effectuée provoquant une augmentation brutale jamais anticipée par le restaurant.

Une autre partie des impayés peut être attribué à une incompréhension entre les résidents et *Pour Loger* à propos d'une éventuelle participation financière des résidents au frais du restaurant pour les trois premières années de lancement. Selon le comité de résidents, cette participation de 18€ par mois et par personne, soit 27 648 euros par an, était comprise dans les redevances mais n'a jamais été versée à l'association du restaurant. Or, cet accord ne figure pas sur les contrats signés entre *Pour Loger* et les résidents.

Par-delà ces malentendus, les impayés de loyer du restaurant reposent sur un conflit de fond entre l'association locataire et l'OPHM à propos le montant du loyer. Faute d'avoir pu trouver des financements supplémentaires, l'OPHM a reporté les coûts d'aménagement intérieur (360 000€) sur les loyers du restaurant associatif afin de couvrir les frais d'emprunt des travaux réalisés. En effet, ce sont normalement les locataires de locaux commerciaux qui en assurent l'aménagement à leurs frais. Mais bien qu'il s'agisse d'un bail commercial qui ait été conclu entre l'OPHM et l'association du restaurant, cette dernière conteste la qualité de « commerce classique » et soutient qu'il lui paraît légitime de payer un loyer en rapport avec son statut associatif et non une activité commerciale classique. D'autre part, elle rappelle que l'étude réalisée par APPUI indiquait un loyer maximum de 12 500€ annuel hors taxes et hors charges contre 36 500€ actuellement. Elle signale aussi que le local loué est régulièrement sujet à des problèmes techniques qu'elle considère comme des manquements du bailleur à l'obligation de louer un local conforme. Ne pouvant régler l'intégralité du loyer, l'association a décidé de ne payer qu'une partie à hauteur de ce qu'elle considère supportable. Face à cette situation et après plusieurs avertissements, l'OPHM a engagé une procédure de contentieux en avril

2019 dont elle a été débouté en juin 2020 à la suite d'un jugement du tribunal administratif en faveur de l'association du restaurant. A ce jour, toutes les tentatives de renégociation du loyer sont restées vaines. On peut observer un statu quo, le restaurant continue de fonctionner mais la situation n'est pas viable.

Le déficit budgétaire dès la première année, le changement de contexte politique et la perte d'unité du groupe de résidents ont rendu impossible le fonctionnement de la cogestion tel qu'il avait été prévu. Au-delà de la sous-estimation des charges et de sous-dimensionnement de *Pour Loger*, l'échec de la cogestion est donc aussi fortement lié à une conjoncture défavorable. Enfin, certains points mériteraient une analyse approfondie : la question des mal-façons dans la construction, celle du « taux d'encadrement » nécessaire, probablement liée à la question du modèle collectif choisi comme point d'appui, et enfin la question de la prise en charge d'un dispositif de restauration par une association

## **PARTIE 4 : Les leçons à tirer de cette expérience**

Aujourd'hui, la pérennité du « foyer du Nouveau-Centenaire » est loin d'être assurée. Des pistes de réflexion peuvent néanmoins être esquissées en vue de trouver des issues qui présentent les grands principes qui ont guidé l'élaboration de ce projet. Par ailleurs, les points positifs doivent aussi être relevés, car ils peuvent servir de point d'appui aux réflexions en cours concernant le desserrement des derniers FTM historiques de Montreuil.

### **4.1 Les perspectives d'avenir du Nouveau-Centenaire**

A court terme, le bon fonctionnement du Nouveau-Centenaire est sans nul doute conditionné à la maîtrise de l'évolution des impayés et de la suroccupation. S'il ne met pas en danger la situation financière pourtant fragile de l'OPHM, le taux d'impayés élevé empêche en revanche la reprise par un autre organisme, ce qui justifierait peut être la réalisation des analyses complémentaires proposées dans la partie précédente.

En ce qui concerne la suroccupation il y a moins de risque qu'elle évolue brusquement, mais elle renforce indéniablement le déficit économique de la résidence avec une hausse

de la consommation de fluides et des besoins d'entretien et de maintenance. Elle n'est pas non plus de nature à rassurer un éventuel repreneur.

A plus long terme, l'avenir du lieu dépend de la capacité de OPHM et de la Ville à trouver un nouvel opérateur. Les principaux gestionnaires ayant décliné la proposition de prendre en gestion le Nouveau-Centenaire, il semble nécessaire de rechercher un organisme spécifique/particulier. Après trois ans de gestion par *Pour Loger* et deux ans par l'OPHM, on dispose d'une meilleure visibilité dans les compétences que devra avoir le futur gestionnaire pour garantir une gestion saine de manière durable.

L'OPHM n'a pas vocation à gérer des structures du type résidence sociale/FTM, or c'est bien ce qu'il fait depuis le retrait de *Pour Loger* de la cogestion du Nouveau-Centenaire. L'OPHM est donc à la recherche d'un repreneur, mais cette recherche est rendue complexe par la nature hybride du site qui associe résidence sociale et logements sociaux, la le bilan financier fragile et le taux d'impayés actuel, et par le fait que beaucoup d'aspects doivent être co-gérés avec les résidents. Il va falloir trouver une structure qui sache composer à la fois avec le fonctionnement institutionnel des services de l'Etat et des collectivités ainsi qu'avec la part d'organisation communautaire des résidents (les cantons, les délégués, le doyen etc) dont il n'est pas possible de faire abstraction. A l'image de *Pour Loger*, il est prioritaire que ses membres incarnent le rôle d'intermédiaire privilégié entre les résidents et les acteurs institutionnels. Pour cela, une connaissance fine des rouages administratifs liés à la législation du logement et de l'immigration est indispensable. Ces compétences sont la garantie d'un accompagnement social qualitatif avec un accès aux droits (CAF, APL, chômage, retraite, assurance maladie, titre de séjour). En revanche, le gestionnaire devra avoir les ressources humaines et financières adéquates pour consacrer suffisamment de personnel à la gestion locative, sociale et technique, ainsi qu'au nettoyage et à la maintenance d'un site qui comporte 3000 m<sup>2</sup> de surface de logement et 400 m<sup>2</sup> de parties communes. Par ailleurs, la prise en compte du vieillissement devient de plus en plus importante dans le cadre de l'accompagnement social des résidents, particulièrement avec la crise sanitaire. Ils sont en effet particulièrement sujet à la perte d'autonomie après des parcours professionnels pénibles et éreintants. Le futur gestionnaire devra être attentif et favoriser leur prise en charge par des dispositifs de droits commun d'aides à domiciles facilités par la structure du bâtiment, ou de suivi régulier dans des centres médicaux-sociaux.

## **4.2 Les éléments à valoriser dans le cadre du desserrement des FTM**

Tant que les difficultés qu'il traverse actuellement ne seront pas réglées, le projet du Nouveau-Centenaire ne pourra pas être considéré comme reproductible en tant que tel, d'autant plus si on rappelle que le projet a bénéficié d'un contexte politique favorable à une telle expérimentation et de l'implication de personnes physiques.

Même si le modèle du Nouveau-Centenaire est imparfait, ce projet reste un apport indéniable à la question de l'évolution des FTM et de la prise en compte des besoins en logement des populations immigrés. Il est précurseur dans plusieurs domaines, et il est certain qu'il inspirera d'autres projets et politiques publiques ici ou ailleurs.

C'est en effet un projet à l'exact opposé des résidences sociales actuellement produites dans le cadre du desserrement des FTM. Parmi les points positifs à retenir, on peut citer les suivants :

- **L'implication des résidents génératrice d'insertion professionnelle**

Malgré la lourdeur et la complexité du travail de conception et de gestion, chacune des personnes que j'ai contacté m'a fait part de son attachement au projet et de la satisfaction d'y avoir collaboré. Il a démontré qu'il était possible d'impliquer sérieusement et durablement les résidents des foyers qui font l'objet de rénovation ou de desserrement. Ceux d'entre eux qui se sont impliqués dans le projet en ressortent davantage qualifiés et expérimentés. Ils ont amélioré leur pratique du français et ont acquis un ensemble de savoirs-faire et de savoirs-être qui leur seront utiles au quotidien en France comme au pays. L'expérience du Nouveau-Centenaire a renforcé leur capacités à entreprendre et à mobiliser des ressources dans le cadre de leur parcours professionnel et des projets de développement socio-économique qu'ils mènent au pays depuis Montreuil<sup>23</sup>. A ce titre, le projet est un exemple concret d'empowerment. Il constitue également une véritable innovation dans le champ de la participation des habitants aux projets urbains. De manière plus large, il a aussi donné lieu à des dynamiques de travail inédites entre des acteurs aux compétences et aux préoccupations diverses et variées qui ont su cependant travailler ensemble.

---

<sup>23</sup> Hélène Béguin. op. cit.

- **La multifonctionnalité du bâtiment et son insertion dans le quartier**

D'autres particularités du projet sont inédites dans le champ du logement des personnes défavorisées, comme l'inclusion presque instantanée de la résidence dans le quartier grâce à un site aux différents usages. Il est particulièrement intéressant de constater le dynamisme d'une occupation mixte du site, entre habitat et activités, option qui semble assez facile à reproduire.

- **L'intérêt d'une offre de logements diversifiées**

Les choix d'adapter le bâti aux modes de vie des résidents plutôt que de les contraindre à occuper des logements inadaptés à deux intérêts : d'une part, cette structure favorise les aspects collectifs et solidaires de l'organisation des résidents, même si des ajustements doivent manifestement être réalisés. D'autre part, c'est un gage de pérennité du bâtiment qui pourra à terme s'adapter à des usages évolutifs, sans bouleverser pour autant la vie du quartier. Contrairement aux résidences sociales actuellement produites pour le desserrement des FTM qui n'ont probablement pas vocation à perdurer très longtemps, le Nouveau-Centenaire est basé sur un modèle architectural qui permet d'envisager la pérennité du site.

Alors que le Plan de Traitement touche péniblement à sa fin, il semble important de promouvoir le projet du Nouveau-Centenaire auprès des collectivités locales à la recherche de solutions alternatives au modèle classique de résidence sociale, qui contrairement ce qu'a devrait ne permet pas le logement durable des travailleurs immigrés subsahariens si ce n'est au prix de la remise en question de leur mode de vie et d'une insertion urbaine impossible.

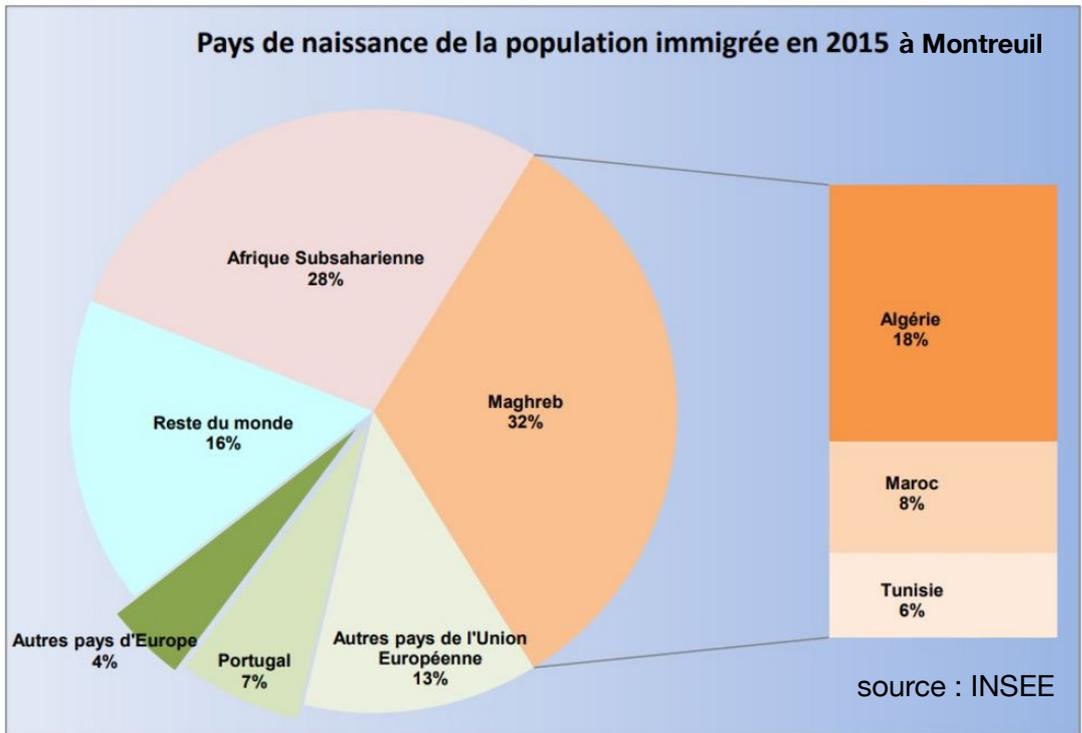
---

## Bibliographie

- APUR, « Les foyers de travailleurs migrants à Paris, état des lieux », 2011
- Commission Interministérielle pour le Logement des Personnes Immigrées, « Document cadre : Orientation pour la mise en oeuvre du Plan de Traitement des Foyers de Travailleurs Migrants », 2018
- Exposition virtuelle « Les foyers de travailleurs migrants en France, 1945-1995 », conception Bruna Lo Biundo et Louisa Zanoun, Association Génériques, 2015
- Films Michael Hoare .....
- Gallou Rémi, « Les immigrés isolés : la spécificité des résidents en foyer » Retraite et société, 2005/1 (n°44), p106-147
- Haut comité pour le logement des personnes défavorisées, « Du foyer à la résidence sociale, mener à bien la mutation », Rapport, 2016
- Hélène Béguin. Héberger des migrants ou gérer des logements ? : l'Aftam et ses "foyers d'Africains noirs" (1962-2012). Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est, 2015.
- Mbodj-Pouye Aïssatou, « « On n'ignore pas la solidarité ». Transformation des foyers de travailleurs migrants et recompositions des liens de cohabitation », Genèses, n° 104/ p.51-72, 2016,
- Tiphaine Bernard, « Coconstruire et habiter le foyer. L'habitat en résidence sociale au prisme d'un exemple innovant en cogestion ». Cahiers de Rhizome. n°71/p.25-33, 2019
- Tiphaine Bernard, « Les cantines de foyers : un droit à la ville menacé ? Le restaurant du Centenaire à Montreuil », Métropolitiques, 2020

# Annexes

## Annexe 1 :

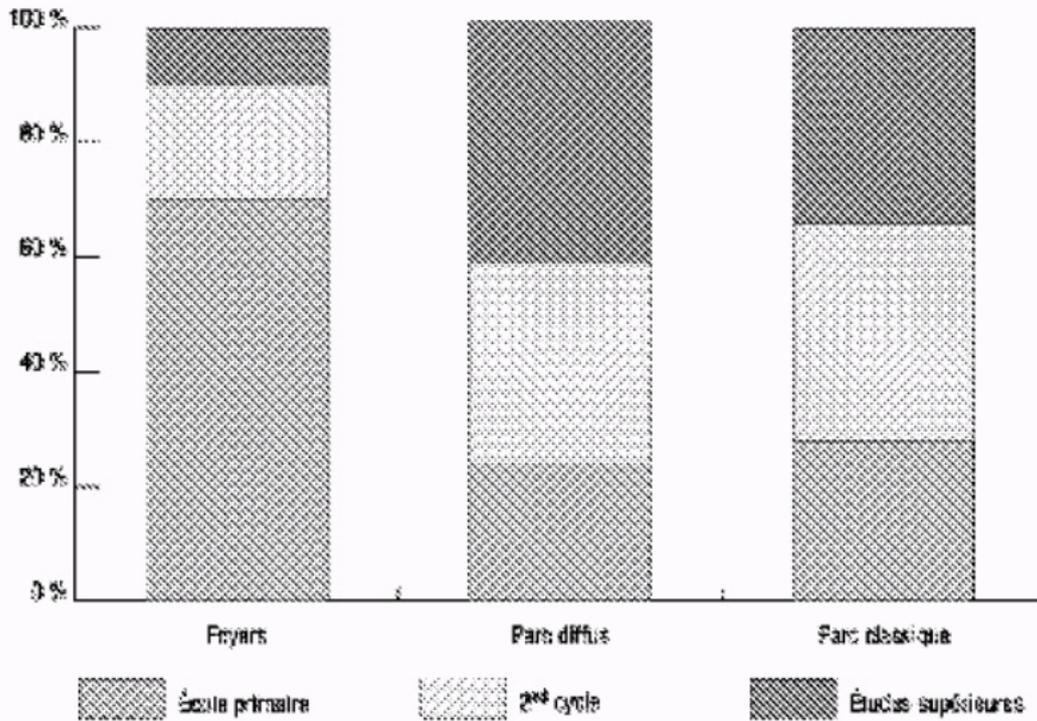


## Annexe 2 : Localisation du peuple Soninke et du Cercle de Yélimané



Annexe 3 :

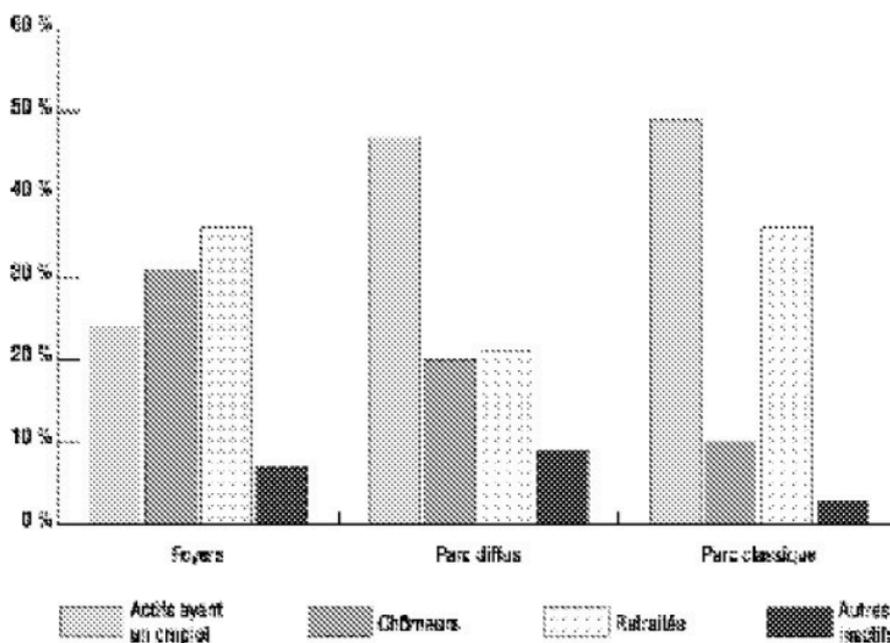
Niveau d'étude des immigrés dans trois parcs de logements



Source : Insee, EHF et RGP 1999, exploitation Cnav.  
 Champ : hommes immigrés isolés.

Annexe 4 :

Statuts d'activité dans les trois parcs de logements pour les 35 ans et plus



Source : Insee, EHF et RGP 1999, exploitation Cnav.  
 Champ : hommes immigrés isolés.

Anexe 5 :

### État matrimonial des hommes immigrés dans les trois parcs de logements

	Foyers	Parc diffus	Parc classique
Célibataire	32 %	68 %	53 %
Marié(e)	59 %	15 %	18 %
Veuf(ve)	3 %	1 %	9 %
Divorcé(e)	6 %	16 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Insee, EHF et RGP 1999, exploitation Cnav.

Champ : hommes immigrés isolés.

Annexe 6 :



Photo de la friche AUDAX depuis l'avenue Pasteur avant la construction du Nouveau-Centenaire (Photo Mairie de Montreuil)