



*Association Vers la Vie pour l'Education des Jeunes*

---

# **Rapport d'activité 2019**

## **CME et Toit Accueil Vie**

Date de publication 17/11/2020

# SOMMAIRE

---

CADRE D'INTERVENTION.....	3
[année] EN SYNTHÈSE .....	6
CHIFFRES CLEFS .....	11
TEMOIGNAGES SUR L'ACTIVITE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
RAPPORT BUDGETAIRE.....	15

# CADRE D'INTERVENTION

## L'Association

L'AVVEJ, créée en 1952, est une association reconnue d'utilité publique.

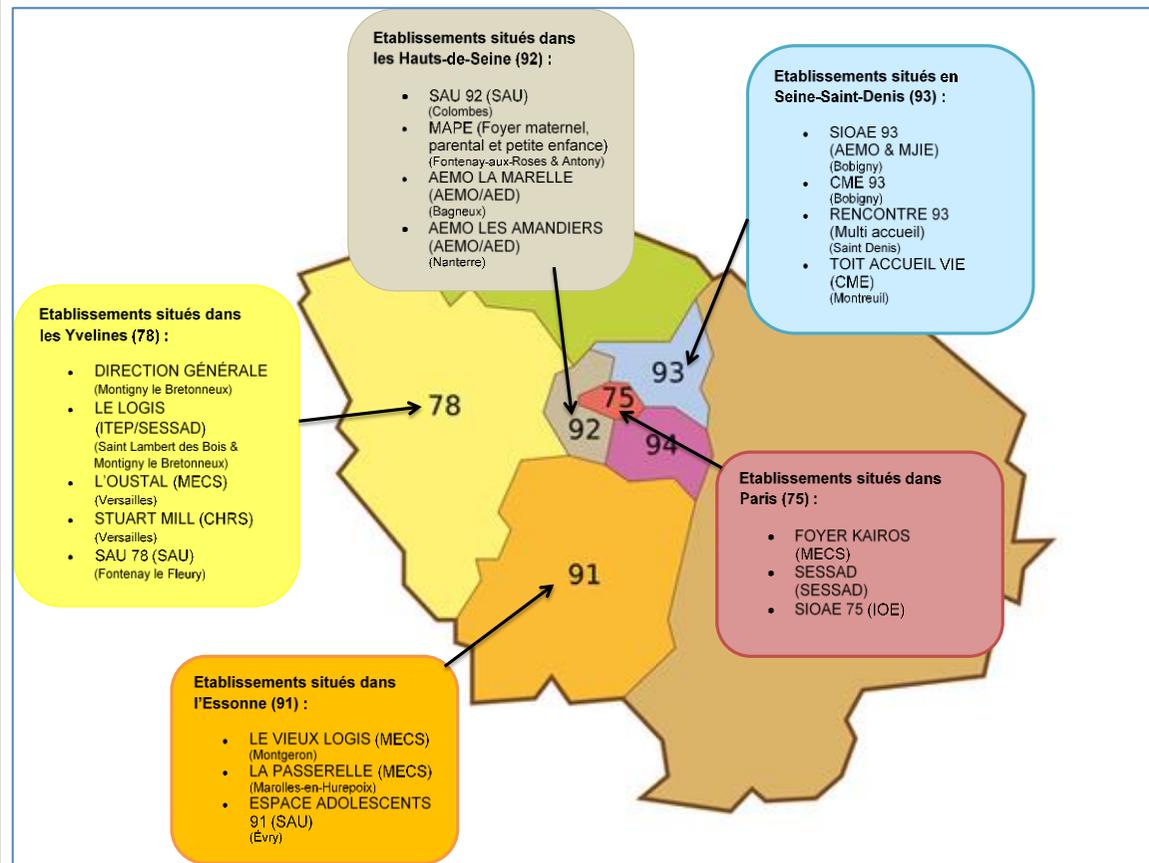
Elle est implantée dans **5 départements Franciliens** avec **130 membres associés, 18 établissements, 750 salariés**, qui accompagnent **4000 enfants et adultes** par an.

Le projet associatif est construit autour de **4 options fondamentales** qui inspirent les projets de chaque établissement :

- **Le pari d'un avenir pour tous**
- **L'engagement aux côtés des personnes accueillies**
- **Le développement d'une solidarité humaine et institutionnelle**
- **Une exigence au service des personnes accueillies**

L'AVVEJ anime et développe des actions à destination des enfants, adolescents et adultes à travers :

- **La prévention et le soin dès la petite enfance**
- **L'accueil et la protection, des enfants des adolescents et des adultes**
- **Le soutien aux parents et à la famille**
- **L'éveil aux savoirs et l'accompagnement vers l'insertion**
- **Le développement de la vie sociale et de la citoyenneté**



## Présentation synthétique du service

Le Prélude, anciennement CME et Toit Accueil Vie, est un centre maternel, qui accueille des mères et leurs enfants en hébergement autonome dans des logements HLM répartis sur l'ensemble de la Seine Saint Denis. La capacité d'accueil est de 51 places au total : 18 places dépendent du service de Montreuil et 33 places du service de Bobigny. Cela représente environ 95 enfants et 65 mères accompagnées chaque année. Le service de Montreuil s'adresse aux jeunes femmes, de 16 à 21 ans au moment de l'admission, enceintes ou mères d'au moins un enfant de moins de 3 ans. Le service de Bobigny s'adresse aux femmes majeures, sans limite d'âge, enceintes ou mères d'au moins un enfant de moins de 3 ans.

La mission première du centre maternel est une mission de prévention précoce à destination des très jeunes enfants et nourrissons, telle que la prévoit le Code de l'Action Sociale et des Familles. Ce travail s'inscrit dans le cadre de la mission de Protection de l'Enfance mise en œuvre par le département de la Seine-Saint-Denis.

Pour cela, un accompagnement global et personnalisé est mis en place pour chaque famille ; il vise à renforcer les compétences parentales, à soutenir le développement du jeune enfant ; puis, à permettre à la mère d'accéder à l'autonomie. Cet accompagnement repose sur un travail autour : de la relation mère / enfant, du lien social (père de l'enfant, famille, amis...), de la vie quotidienne sur un appartement, de la socialisation de l'enfant dans un lieu de garde agréé, de l'accès aux droits et des démarches

administratives, de la vie scolaire et / ou l'insertion professionnelle.

L'hébergement se fait sur des appartements autonomes : les mères doivent donc être en capacité de vivre seule avec leur(s) enfant(s), avec l'étayage de l'accompagnement éducatif.

L'équipe pluri-professionnelle de terrain est composée d'éducateurs spécialisés, de CESF, d'éducateurs de jeunes enfants, de psychologues. Une équipe technique et une équipe administrative interviennent également sur chaque service, tous deux placés sous la responsabilité d'une cheffe de service. Une directrice dirige l'ensemble de l'établissement.

# 2019 EN SYNTHÈSE



2019 a été une année riche mais contrastée pour les centres maternels du 93, et ce pour des raisons à la fois internes et externes.

Dans les facteurs exogènes, nous pouvons citer en premier lieu une accentuation des problématiques des familles accueillies et une fragilisation de la construction du lien mère-enfant. A Montreuil, nous avons assisté, avec une certaine impuissance, à l'irruption des faits prostitutionnels sur nos appartements éducatifs, pourtant toujours pensés comme des lieux sanctuaires, pour la mère et son enfant. A Bobigny, le délaissement maternel, souvent dû à des empêchements psychiques, a nécessité parfois la mise en œuvre de mesures judiciaires de placements provisoires. Dans notre métier de prévention, il ne fait pas partie du quotidien d'un éducateur d'accompagner le placement ; c'est donc un vrai déplacement sur des missions de protection de l'enfance que nous avons effectué. La généralisation, voire la banalisation, de la violence conjugale est également un élément prégnant, qui nous amène à nous interroger sur le risque que l'on fait prendre aux enfants, en logement diffus. Faillite de la prévention ? Faillite des modalités d'interventions éducatives où la parole est trop souvent perçue comme performative ? Certainement pas. Mais notre réflexion plus globale, celle qui nous conduira en 2020 à transformer nos deux établissements en un seul, Le Prélude, où l'autonomie des mères se conjuguera avec une contenance éducative plus importante, paraît plus que jamais d'actualité.

Exogène, toujours : il existe encore beaucoup de flou sur la façon dont le Département de la Seine-Saint-Denis entend travailler avec les centres maternels sur son territoire. Si la règle d'une fin de prise en charge aux 3 ans de l'enfant maximum est maintenant généralisée, il n'en reste pas moins que rien n'est mis en œuvre pour venir faciliter la sortie des familles du centre maternel et ainsi éviter un retour à la précarité, en même temps qu'un engorgement du dispositif. En 2019, à Bobigny et à Montreuil, nous avons accompagné des femmes en fin de parcours qui, malgré leur énergie et leur mobilisation, n'avaient aucune solution de logement, pérenne ou non.

Le Département, en ne renouvelant pas les prises en charge pour ces femmes, a alors acté le fait qu'il n'entraîne pas dans les prérogatives de l'ASE, et donc du centre maternel, de proposer une modalité d'insertion socio-professionnelle favorable à la mère et l'enfant, à la fin de son accompagnement. Il a fallu demander de multiples recours, expliquer pourquoi une jeune femme de 22 ans, en contrat précaire, avec un enfant de 3 ans, sans famille sur le territoire, pouvait être encore en besoin de soutien. Les recours ont souvent débouché sur des prolongations de prises en charge de quelques semaines, insuffisantes pour concrétiser un relogement, ni même un hébergement temporaire. Que faire alors ? Demander à la famille de faire ses cartons et d'appeler le 115 ? Prendre le risque d'une baisse d'activité en gardant la famille dans les lieux sans l'entrée du prix de journée ?

Pour les professionnels de nos institutions, il est très difficile de voir une jeune femme qui vient de l'errance repartir dans l'errance, après parfois plusieurs années de travail pour stabiliser une vie familiale. Et c'est bien là la question du sens de notre intervention qui s'impose à nous. Or, ce n'est pas à nous, professionnels de terrain, d'y répondre, mais bien à l'instance politique qu'est le Département. Il n'est pas normal que les centres maternels se trouvent confrontés à de telles injonctions éthiques et qu'ils doivent trancher, au cas par cas, en fonction d'engagements associatifs ou personnels.

Cette responsabilité politique est bien celle du Département, qui pense ses dispositifs en fonction des besoins recensés dans le cadre du schéma de Protection de l'enfance. S'il est parfaitement compréhensible que l'Aide Sociale à l'Enfance doive circonscrire son action et donc déterminer à quel moment s'arrêtera l'intervention du centre maternel, il faut en même temps penser les articulations des différents dispositifs pour que le travail engagé ait encore un sens à la sortie de la famille.

Oui au recentrage des missions éducatives sur de la protection de l'enfance, mais pas en sacrifiant l'accès à l'autonomie des jeunes femmes. Il est évidemment plus facile d'être une « mère suffisamment bonne » en ayant un travail, et un logement, qu'en ne sachant pas où dormir. Partant de ce constat, il serait urgent de penser une modalité pour faciliter la sortie des centres maternels en Seine-Saint-Denis vers un suivi de milieu ouvert par exemple, où des places d'hébergement pourraient être réservées aux familles des CME. Une telle concertation avec le Département serait, à notre avis, une priorité pour l'année qui vient.

Facteurs endogènes, maintenant. Depuis la fusion de l'association Toit Accueil vie avec l'AVVEJ en 2017, les deux centres maternels du 93 ont été en changement perpétuel. Il a d'abord fallu se rencontrer, se découvrir, puis se reconnaître. Chacun de ces deux services possède une personnalité propre ; pour le CME de Bobigny, le savoir-faire en matière d'insertion sociale et professionnelle n'est plus à démontrer. Pour Toit Accueil Vie à Montreuil, l'originalité de proposer un accueil en logement diffus aux jeunes femmes mineures a permis de penser l'accession à la maternité des adolescentes avec un autre regard.

Durant cette année 2019, les deux services ont mis à profit leur complémentarité pour travailler ensemble à la préfiguration du Prélude. Ceci s'est traduit concrètement par un très gros travail de co-construction sur l'architecture générale de ce futur établissement : des groupes de travail thématiques, réunissant des membres de chaque équipe, se sont constitués et ont permis de penser les modalités du futur centre maternel. 2019 a aussi été l'année de la création de postes en interne, pensés comme étant transversaux aux deux services : ce fut le cas pour le poste de comptable, qui gère maintenant l'intégralité de la comptabilité des deux services, mais également du nouveau poste de chargée de gestion locative, responsable des 51 logements dont nous sommes

locataires. Des départs ont eu lieu et de nombreuses arrivées sont prévues ; sans parler de renouvellement, on peut tout de même entrevoir un renouveau, qui viendra nourrir le Prélude d'une envie conjointe de réinventer l'intervention éducative auprès des familles et des jeunes enfants.

Facteurs endogènes, maintenant. Depuis la fusion de l'association Toit Accueil vie avec l'AVVEJ en 2017, les deux centres maternels du 93 ont été en changement perpétuel. Il a d'abord fallu se rencontrer, se découvrir, puis se reconnaître. Chacun de ces deux services possède une personnalité propre ; pour le CME de Bobigny, le savoir-faire en matière d'insertion sociale et professionnelle n'est plus à démontrer. Pour Toit Accueil Vie à Montreuil, l'originalité de proposer un accueil en logement diffus aux jeunes femmes mineures a permis de penser l'accession à la maternité des adolescentes avec un autre regard.

Durant cette année 2019, les deux services ont mis à profit leur complémentarité pour travailler ensemble à la préfiguration du Prélude. Ceci s'est traduit concrètement par un très gros travail de co-construction sur l'architecture générale de ce futur établissement : des groupes de travail thématiques, réunissant des membres de chaque équipe, se sont constitués et ont permis de penser les modalités du futur centre maternel. 2019 a aussi été l'année de la création de postes en interne, pensés comme étant transversaux aux deux services : ce fut le cas pour le poste de comptable, qui gère maintenant l'intégralité de la comptabilité des deux services, mais également du nouveau poste de chargée de gestion locative, responsable des 51 logements dont nous sommes locataires. Des départs ont eu lieu et de nombreuses arrivées sont prévues ; sans parler de renouvellement, on peut tout de même entrevoir un renouveau, qui viendra nourrir le Prélude d'une envie conjointe de réinventer l'intervention éducative auprès des familles et des jeunes enfants.

Cette structuration n'aurait pas été possible sans une équipe de cadres enfin consolidée : en avril, le CME de Bobigny a accueilli sa nouvelle cheffe de service, alors que le service de Montreuil s'apprête à accueillir la sienne en début d'année 2020. C'est un vrai bouleversement interne de fonctionner avec une équipe de direction et non plus seulement un seul directeur ou une seule directrice. L'attente de tous était forte, et nous pouvons aujourd'hui dire que ce modèle a d'ores et déjà porté ses fruits. Ensemble, nous avons donc proposé le nom « Le Prélude » pour le soumettre au Conseil d'administration de l'AVVEJ. Nous avons réfléchi à une identité visuelle cohérente, aboutie, qui vienne valoriser le travail que l'on entend y faire.

Une équipe d'éducatrices de jeunes enfants commence également à se constituer et à remettre les enfants au cœur de l'accompagnement. De nombreux partenariats ont vu le jour, avec Little Villette, le 104 par exemple. De la même façon, le renforcement des heures de psychologue a permis une meilleure acuité clinique et un accompagnement plus complet des mères accueillies.

En cette fin d'année, la structuration est en marche. Elle devra se poursuivre en 2020 et se concrétiser par la mise en route d'un chantier qui actera cette nouvelle ouverture qu'est Le Prélude. Si l'enthousiasme est là, l'accompagnement au changement est un enjeu fondamental qu'il convient de ne pas négliger. Dans un environnement parfois instable et peu lisible, il n'est pas toujours évident pour les professionnels d'éprouver eux aussi l'instabilité liée à la transition institutionnelle.

Nous avons la chance de bénéficier de l'expertise complémentaire de deux établissements qui viendront en fonder un troisième. En 2020, nous allons devoir prendre le temps d'affermir la complémentarité des deux services, de mettre en œuvre les différentes étapes du changement vers Le Prélude, tout en préservant l'engagement des professionnels au service des familles. C'est un défi stimulant, que le Département de Seine-Saint-Denis soutient.

Gageons que ce projet viendra défendre la place si précieuse occupée par les centres maternels auprès des jeunes enfants et leurs parents.

**Sophie Tessaud, directrice.**

# CHIFFRES CLEFS

## Chiffres clefs : besoins et activité

### **L'ACTIVITE**

En 2019, les centres maternels du 93 ont accompagné 157 personnes, soit 65 mères et 92 enfants.

Au CME de Bobigny, ce sont 40 mères et 64 enfants qui ont été accompagnés ; à Toit Accueil Vie, à Montreuil, ce sont 25 jeunes femmes et 28 enfants qui ont été accompagnés.

L'activité à Montreuil a été bonne tout au long de 2019, avec une activité moyenne supérieure au budget exécutoire sur tous les mois de l'année, et un excédent en fin d'année de 139 journées. C'est une excellente nouvelle pour ce service, qui avait connu de réelles difficultés d'activité en 2018. Le choix d'ouvrir l'admission aux jeunes femmes jusqu'à 21 ans et de proposer des accueils pour les jeunes mères mineures non accompagnées a donc réellement porté ses fruits.

A Bobigny en revanche, le taux d'occupation moyen sur l'année est de 92%, et a généré un déficit de 848 journées en fin d'année. Ceci s'explique par une difficulté pour les familles à quitter les appartements éducatifs avec des solutions – pérennes ou non – alors même que l'ASE ne veut plus maintenir de prise en charge puisque l'inquiétude sur le lien mère-enfant n'apparaît plus comme prégnante dans la situation. Ces décisions ont eu pour effet d'engorger le dispositif et de favoriser l'apparition de squats par les familles en fin d'accompagnement. Elles ont également créé un climat de défiance institutionnelle chez les mères accueillies, qui a rendu plus complexe le travail sur la sortie du centre maternel. Il est indispensable que nous réfléchissions, en concertation avec le Département, à un moyen de fluidifier les sorties et de ne pas recréer de la précarité chez des familles qui ont parfois œuvré avec nous pendant plusieurs années pour en sortir.

Un autre facteur explique cette sous-activité : il s'agit du manque d'appartements éducatifs en bail associatif. Conformément aux demandes du Département, nous avons mis fin, en 2019, au système des baux glissants ; pour autant, aucun bailleur ne s'est engagé à couvrir le déficit d'appartements ainsi engendré. Malgré un gros travail de prospection et de partenariat, nous n'avons donc pas pu couvrir les 33 places pour lesquelles nous sommes habilités. Les demandes d'admission sont donc parfois restées en attente, faute de logement.

### **LES ORIENTATIONS/LES SORTIES**

A Montreuil, il y a eu 7 sorties en 2019, dont un tiers seulement sur du relogement autonome. Nous avons fait face, sur le second semestre 2019, à des situations très complexes sur le plan éducatif. Pour la première fois, nous avons été confrontés à des faits de prostitution avérés sur les appartements éducatifs par exemple. La violence conjugale est toujours très présente, avec une forme de banalisation par les jeunes femmes qui la subissent. A Bobigny, il y a eu 12 sorties (notamment sur les baux glissants), dont 75% sur du relogement. Ce taux est inférieur aux années précédentes, ce qui reflète également la plus grande fragilité des familles, tant sur le pan socio-économique qu'éducatif.

### **PROFIL DU PUBLIC**

Nous avons assisté en 2019, à un retour à Bobigny de femmes un peu plus âgées : seules deux d'entre elles avaient moins de 22 ans à leur admission. Les 5 autres mères avaient entre 27 et 30 ans à leur arrivée au CME.

A Montreuil, l'âge moyen des jeunes femmes accueillies s'élève à 18,5 ans. L'afflux de très jeunes femmes mineures non accompagnées est donc resté très relatif sur cette année. La quasi-totalité des enfants accueillis avait moins d'un an à leur arrivée dans les centres maternels.



## RAPPORT BUDGETAIRE

**Rapport budgétaire 2019 Toit Accueil Vie****Résultat comptable :**

Contrairement à 2018, l'année 2019 a été une très bonne année pour Toit Accueil Vie, sur le plan de l'activité réalisée, ce dont nous nous félicitons. Voici le détail :

	nombre jours réalisés	taux d'occupation	BP
Janvier 2019	514	97.90 %	94,00%
Février 2019	485	100.02 %	94,00%
Mars 2019	513	99.26 %	94,00%
Avril 2019	540	101.04 %	94,00%
Mai 2019	549	101.78 %	94,00%
Juin 2019	534	102.35 %	94,00%
Juillet 2019	558	102.94 %	94,00%
Août 2019	558	103.38 %	94,00%
Septembre 2019	521	103.30 %	94,00%
Octobre 2019	489	102.27 %	94,00%
Novembre 2019	497	101.88 %	94,00%
Décembre 2019	557	102.24 %	94,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6315</b>	<b>102,24 %</b>	94,00%

L'ouverture des admissions jusqu'à 21 ans, l'accueil possible des mineures non accompagnées a permis une fluidité dans les demandes reçues et leur traitement, qui a garanti une stabilité tout au long de l'année. Nous maintiendrons ces mêmes critères sur 2020.

Sur le plan comptable, l'établissement présente à fin décembre 2019 un excédent d'activité de 139 journées, ce qui génère un excédent financier de 14 217.11 €.

De manière globale, le résultat net comptable pour 2019 est excédentaire de 108 865,12 €.

Ceci s'explique en grande partie par le fait que le budget 2019 était un budget de transition, permettant d'anticiper la fusion des deux établissements, le CME de Bobigny et Toit Accueil Vie, en un seul centre maternel, Le Prélude. A ce titre, et compte tenu des besoins d'étayage supplémentaire dans l'encadrement éducatif des familles, le budget 2019 prévoyait une montée en charge des personnels, qui n'a pas toute été réalisée sur 2019. Le fait de ne pas pourvoir ces nouveaux postes constitue l'essentiel de l'excédent 2019.

**Mouvements RH :**

Encore une fois, cette année 2019 a été marquée par de grands changements sur le plan RH. Tout d'abord, parce que la réorganisation commencée en 2018 s'est poursuivie, avec la suppression de certains postes et la redéfinition d'autres ;

mais aussi, parce qu'au-delà de la seule configuration de l'équipe de Montreuil, nous avons fait des choix permettant d'anticiper la constitution du centre maternel Le Prélude, regroupant Montreuil et Bobigny ; à ce titre, nous avons pensé les missions et les fonctions en transversalité sur les deux services, aussi souvent que cela été possible.

L'enjeu de 2019, a été d'arriver à constituer une équipe solide, avec des champs d'intervention clairement définis ; l'enjeu de 2020 sera de la consolider et la pérenniser et de développer le travail en transversalité avec le CME de Bobigny sur plusieurs fonctions.

Dans le détail, voici les mouvements RH :

- Départ de l'animatrice sociale le 08/03/2019. Ce départ a fait l'objet d'une rupture conventionnelle, après l'accord du Département. La salariée avait à plusieurs reprises, manifesté son souhait de quitter l'établissement. Par ailleurs, il apparaissait que ce poste était trop largement défini, et ne correspondait plus aux réalités des besoins sur notre accueil de jour. Avec le départ de cette salariée, le poste a été supprimé.
- Embauche d'une secrétaire le 01/04/2019. Ce poste a pu être créé suite au départ de l'animatrice sociale. Il a permis de centraliser les missions administratives, et d'y adjoindre un volet de secrétariat de direction.
- Arrivée d'une EJE en 21/01/2019. Ce poste est, pour la première fois, clairement défini comme une fonction distincte de celle d'éducateur spécialisé, pour venir apporter une expertise sur l'accompagnement et l'observation des enfants.
- Mission de coordination éducative confiée à une éducatrice spécialisée, dans l'attente d'un recrutement de chef de service. En lien avec le service de Bobigny, cette coordination éducative a été proposée comme une mission ponctuelle,

permettant de faire le relais sur l'organisation du travail, en l'attente du recrutement d'un cadre. Cette mission a été très positive dans le lien avec la direction, et dans l'engagement de tous dans l'institution.

- Embauche d'une cheffe de service, après accord de la création du poste par le Département, le 02/09/19. Si ce poste, très attendu, s'est avéré tout-à-fait nécessaire dans l'équilibre institutionnel, la personne recrutée n'a pas été en adéquation avec les attentes sur ce poste. Nous avons mis un terme à sa période d'essai le 08/11/19.
- En novembre 2019, l'ancienne secrétaire comptable est devenue chargée de gestion locative sur les deux services, Bobigny et Montreuil. La comptabilité a été centralisée par un poste de comptable à Bobigny.

A cette même date, la CESF embauchée en 2018 a été mise en arrêt de travail et n'est pas revenue jusqu'au 31/12/19. Le poste n'a pas été remplacé et a fait l'objet d'une surcharge de travail pour l'équipe éducative, en l'absence de chef de service sur cette même période.

Le début d'année 2020 s'annonce donc comme un moment de renouvellement de l'équipe, avec l'arrivée annoncée d'un nouveau chef de service, des créations de postes à pourvoir et des départs attendus. Un très fort enjeu de stabilisation de l'équipe s'annonce ; il conviendra d'y répondre en travaillant des réponses institutionnelles, en lien avec le service de Bobigny.

Activité :

Nous avons accompagné 25 jeunes familles au cours de l'année 2019. 9 nouvelles familles ont été accueillies au cours de cette année et 7 familles sont sorties de notre dispositif.

Le prix de journée moyen pour l'année 2019 a été arrêté à 119.38 €

Evolution des prix de journée depuis 2011

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
93,90	94,06	95,27	85,78	94,63	95.80	95.78	102.44	119,38

Les produits de la tarification s'élève pour l'année 2019 à **751 813.11 euros** (soit 1.93 % par rapport au BE 2019)

L'activité réalisée aux cours de cette année fait état de **6 315 journées** facturées par famille.

6 176 journées étaient prévues au niveau du BE 2019, soit un différentiel de 139 journées.

Evolution du taux d'occupation depuis 2011

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
93,73%	96,37%	95,37%	94,80%	96,47%	94.63%	92.66 %	80.32%	102.24%

## Analyse de résultat

### Charges d'exploitation

	BE 2019	CA 2019	écart	%
<b>Groupe I</b>	62 350	53 539	- 8 810.90	--14.13
<b>Groupe II</b>	517 778	455 196,27	- 62 581.73	-12.09
<b>Groupe III</b>	262 330	245 837.15	- 16 492.85	-6.29
<b>Total</b>	842 458	754 572.52	- 87 885.48	-10.43

### Produits d'exploitation

	BE 2019	CA 2019	écart	%
<b>Groupe I</b>	737 596	751 813.11	14 217.11	+1.93
<b>Groupe II</b>	92 198	100 219.04	8 021.04	+8.70
<b>Groupe III</b>		11405.49	11405.49	+100
<b>Total</b>	829 794	863 437.64	+33 643.64	+4.05

## Analyse des charges de la section d'exploitation

### Groupe I : Dépenses afférentes à l'exploitation courante

Total des dépenses CA 2019: 53 539.10 €

Budget exécutoire : 62 350 €

Ecart : - 8 810.90 €, soit - 14.13%

Variations significatives :

Pour le groupe I de la section d'exploitation, l'écart à la baisse s'explique essentiellement par le fait que de nouvelles pratiques, importantes pour la mise en œuvre du nouveau projet d'établissement, n'ont pas pu être testées sur 2019. C'est le cas, par exemple, pour l'alimentation : nous souhaitons proposer des repas plus systématiques sur l'accueil de jour du midi, mais également en soirée ou le week-end. Cela nécessite d'avoir mené une réflexion aboutie et une équipe complète pour encadrer ces temps. En 2019, nous n'avons pas pu concrétiser ce choix, faute de recrutements suffisants et satisfaisants.

Il est à noter que pour la première fois en 2019, la difficulté à recruter des personnels – que connaissent depuis déjà longtemps d'autres structures de notre secteur – s'est fait largement ressentir et a pu grever la mise en œuvre des transformations nécessaires sur le service de Montreuil.

Sur la période de l'été 2019, du 24 au 27 juillet, nous avons pu faire des séjours ; 6 mères et leurs enfants ont pu en bénéficier. Encadrés par l'équipe éducative, ces séjours ont permis aux familles de découvrir une ferme pédagogique, ainsi que l'espace ludique de Center Parcs en Seine et Marne. Au-delà des activités, ce fut aussi un moment de vie partagée très

riche d'enseignements sur les plans des observations cliniques.

Le coût de ces séjours, groupe II compris, a été de 2885 euros.

### Groupe II : Dépenses afférentes au personnel

Total des dépenses CA 2019 : 455 196,27 €

Budget exécutoire : 517 778 €

Ecart : -62 581.73 €, soit -12.09 %

Cet écart s'explique par les postes créés non encore pourvus : assistantes maternelles, EJE coordinatrice, poste éducatif supplémentaire, assistante sociale, maîtresse de maison.

L'équipe a eu besoin de travailler en concertation, en amont, afin de penser le nouveau fonctionnement institutionnel, ce qui a ensuite permis de définir des fiches de fonction et de poste pour ces nouveaux recrutements. Ce travail, fructueux et riche, a largement permis l'appropriation du projet institutionnel du Prélude à venir. Il a nécessité un temps incompressible, qui s'est aussi doublé des difficultés de recrutement dans notre convention collective.

Il est à noter qu'en mars 2019, nous avons changé d'intervenant pour le Groupe d'Analyse des Pratiques Professionnelles. Là encore, il était nécessaire de renouveler cet espace ; nous avons donc suspendu les séances sur le tout début d'année, le temps d'enclencher les nouvelles modalités avec l'intervenant actuelle.

Par ailleurs, l'établissement a commandé un gros travail pour préparer l'identité visuelle du Prélude : réflexion sur un logo, des couleurs et une identité permettant de faire institution et également, d'affirmer notre appartenance à l'AVVEJ. Les honoraires ont été de 3950 euros pour cette prestation.

A noter dans le Compte 647, la gratification stagiaire de 3727,50 euros, à mettre en regard des comptes 781515 et 789400 (745,5 + 2982 = 3727,5 euros).

### **Groupe III : Dépenses afférentes à la structure**

Total des dépenses CA 2019 : 245 837.15 €

Budget exécutoire : 262 330 €

Ecart : -16 492,85 €, soit - 6.29 %

Le compte 614, qui concerne les charges locatives, présente un solde de 40 323,91 €, soit une baisse de 18 646 € par rapport au BP.

Ceci s'explique par des régularisations des charges locatives, et par la baisse des loyers (RLS) de 6300 euros, entrée en vigueur sur 14 appartements (hors Seine Saint Denis Habitat) et que par prudence, nous n'avions pas anticipé dans le BP 2019. A noter que cette réduction ne s'applique qu'en cas de location avec APL ; si l'appartement est vacant, ou s'il est occupé par une jeune MNA, qui n'a pas droit aux APL, la réduction ne s'applique pas. La prudence s'impose donc également pour les années à venir.

61546 (Maintenance) : + 755,82 €

Ce compte englobe l'extension de garantie des appareils électro-ménagers achetés pour les appartements éducatifs sur 5 ans, qui ne peuvent entrer dans les investissements.

616 : A noter que dans ce compte, nous avons imputé notre participation à la refonte du site internet de l'association AVVEJ, à hauteur de 229 euros.

654 (Pertes créances irrécouvrables) : + 9 248,15 €

Ce compte présente une dépense excédentaire, correspondant au non remboursement des dettes de 4 jeunes femmes accueillies (avance salaire assistante maternelle, prêt alimentaire, non-paiement de loyer, etc.). Les situations financières des jeunes femmes restent particulièrement aléatoires et il arrive régulièrement que des accueils se terminent avec une dette, impossible à rembourser pour la famille. Ceci est à mettre en regard des situations très complexes sur le plan de la protection de l'enfance, que nous avons accompagnées. Ces 4 familles ont toutes fait l'objet d'une réorientation au sein de dispositifs de protection de l'enfance, plus contenant que notre accueil de Montreuil.

Ce compte est à mettre en regard du compte 7817, qui est la reprise de provision reprenant les dettes d'assistantes maternelles de 3 familles, pour un montant de 6927,98 euros. S'y ajoute la dette due à

départ d'une quatrième jeune femme, en situation de prostitution pendant son accompagnement à Montreuil.

6811 (Dotation aux amortissements des immobilisations) : - 6 338,79 €

Cette baisse s'explique par le fait que nous n'avons pas pu réaliser les investissements avant la fin de l'année 2019 ; ce qui, mécaniquement, fait baisser notre dotation.

6817 : 8603,25 €

Ce compte est la provision qui reprend les dettes d'assistantes maternelles contractées par trois jeunes femmes accueillies sortantes sur l'année 2020.

## Analyse des produits de la section d'exploitation

### **Groupe I : Produits de la tarification et assimilés**

Compte 733 : 737 813.11 €, soit un excédent de 14 217.11 €, dû à la suractivité et aux surplus de 139 journées.

### **Groupe II**

Compte 6419 : 2368,37 euros reçus au titre des indemnités journalières de la sécurité sociale (liées notamment à l'arrêt de travail de la CESF sur la fin de l'année 2019).

Compte 64798 : Le montant de ce compte est le remboursement des tickets restaurant.

### **Groupe III**

Compte 781 : le total de 8423,49 se répartit comme suit :

Reprise provision stagiaires 745.5

Reprise prime macron 750

Provision créances 6927.99

Total 8423.49

Compte 789

Reprise fond dédié stagiaire 2982 euros

## Conclusion

2019 a été une année contrastée pour Toit Accueil Vie, la dernière en tant qu'établissement indépendant au sein de l'AVVEJ. L'activité a connu un taux très satisfaisant, sur l'ensemble de l'année et les demandes d'admission permettent d'aborder le début d'année 2020 avec sérénité. Sur le plan de l'organisation interne, un grand travail a été réalisé en lien avec le service de Bobigny, pour préparer la mise en œuvre effective du centre maternel Le Prélude :

fiches de postes, écrits sur la mise en place des appartements regroupés, redéfinition des rôles et mise en œuvre de nouvelles fonctions transversales et partagées...Ce temps a permis une maturation et une appropriation nécessaire par l'ensemble du personnel.

L'équipe a accompagné des situations éducatives particulièrement complexes, notamment sur le second semestre : le surgissement de la prostitution sur les appartements éducatifs a été un élément complexe et nouveau, qui a grandement ébranlé les professionnels. Le renforcement de l'encadrement éducatif, tel que le prévoit le projet du Prélude, paraît plus que jamais nécessaire.

Enfin, sur le plan RH, l'année s'achève avec le départ en période d'essai de la cheffe de service et le recrutement attendu pour janvier 2020 de sa remplaçante. De nouveaux professionnels vont arriver en début d'année : c'est une excellente nouvelle, qui va demander un travail intense pour faire équipe et mettre en œuvre notre ambition projet de refont institutionnel. Les indicateurs sont au vert, et la confiance mutuelle et l'engagement de chacun devraient permettre d'aboutir dans de bonnes conditions à la naissance du Prélude.

## Rapport budgétaire AVVEJ – CME 2019

### Résultat

Le résultat comptable pour 2019 est excédentaire, pour un montant de 46588,72 euros.

### Activité

En 2019, nous avons réalisé 27 759 journées, soit un taux d'occupation de 92 %, générant un déficit de 848 journées par rapport au budget prévisionnel.

Cet écart s'explique en grande partie par le fait que, conformément aux attentes du Département, nous avons mis fin aux baux glissants sur l'année 2019 ; les dernières familles qui étaient accompagnées grâce à ce mode d'hébergement sont sorties du dispositif. Or, il a été extrêmement difficile de trouver de nouveaux appartements, pour combler le manque et maintenir notre capacité de 33 places. Tous les bailleurs présents sur la Seine-Saint-Denis ont été sollicités, sans réponse positive sur 2019. L'année 2020 commence donc avec une activité qui sera en baisse, mais l'engagement prévu de Seine-Saint-Denis-Habitat, à nous fournir entre cinq et six appartements en bail associatif, sur la ville de Bobigny, devrait enfin permettre de stabiliser la capacité d'accueil et de garantir l'activité.

En parallèle, nous avons connu des situations plus complexes avec les départs de certaines familles, qui ne se sont pas réalisés : une famille a « squatté » le logement, et trois autres ont fait l'objet de fins de prises en charge de la part de l'ASE, sans qu'aucune solution n'ait pu aboutir malgré la multiplicité des démarches engagées. En pleine trêve hivernale, les familles ne sont évidemment pas sorties du CME ;

c'est donc un manque à gagner pour l'établissement et pour le Département. Cette situation se reproduira dans l'avenir, c'est certain. Il faudrait donc réfléchir aux fléchages de places pour les sortantes de CME sur le plan départemental, afin d'éviter l'engorgement de nos structures, et la fragilisation matérielle et psychique des familles accueillies pendant parfois plusieurs années. 40 mères et 64 enfants ont pu être accompagnés sur l'année ; il y a eu 12 sorties (dont 3 sur des glissements de baux) et seulement sept entrées réalisées.

### **Mouvements RH et organisation interne**

L'année 2019 a été une année de transition pour le CME de Bobigny. D'abord, parce que cette équipe très stable depuis des années, a fait l'objet d'un fort renouvellement de son personnel, sur des postes clés : secrétariat (engagé en 2018), comptabilité... Ensuite, parce que le centre maternel s'inscrit dans la démarche de fusion avec Toit Accueil Vie à Montreuil, et qu'à l'occasion de ces départs, les postes ont pu être repensés en transversalité avec Montreuil.

Le début d'année a été marqué par le départ de la comptable du service ; il a été extrêmement compliqué de procéder à un recrutement : si nous avons eu recours à un CDD de remplacement pour quelques mois, une première embauche a été formalisée, avant de mettre fin à la période d'essai de la salariée. Ce n'est que le 22 juillet 2019 que nous avons pu accueillir Mme Angelo, qui a donc dû reprendre l'intégralité du travail comptable engagé depuis janvier. Mme Angelo est donc devenu comptable du service de Bobigny, mais également, à compter de novembre 2019, de celui de Montreuil.

Sur le plan éducatif, nous avons enfin pu pourvoir le poste de cheffe de service le 3 avril 2019. Ce fut donc également une grande nouveauté pour l'équipe socio-éducative, qui n'avait pas eu

d'antécédent de travail avec un cadre intermédiaire. Mme Dottin a rapidement pris sa place et a également pu venir prêter main forte sur le service de Montreuil, en l'absence de chef de service.

La revalorisation du nombre d'heures de la psychologue du service a également généré de grandes modifications : le travail auprès des familles s'est fait plus récurrent, la concertation clinique avec l'équipe plus généralisée et nous avons rapidement pu constater les effets bénéfiques d'un tel soutien pour le public accueilli.

Enfin, le 31 décembre, la conseillère en insertion socio-professionnelle est partie à la retraite. Nous avons décidé de supprimer son poste de cadre ; avec l'accord du département, la ligne budgétaire a permis de financer le passage sur la grille d'internat de l'ensemble des équipes éducatives du futur Prélude, à compter de janvier 2020.

Certains postes budgétés n'ont pas été pourvus sur 2019 : comme à Montreuil, l'équipe a eu besoin de travailler en concertation, en amont, afin de penser le nouveau fonctionnement institutionnel, ce qui a ensuite permis de définir des fiches de fonction et de poste pour ces nouveaux recrutements. Ce travail, fructueux et riche, a largement permis l'appropriation du projet institutionnel du Prélude à venir. Il a nécessité un temps incompressible, qui s'est aussi doublé des difficultés de recrutement dans notre convention collective.

2020 sera donc l'année de la consolidation RH, en plus de la création d'un seul et même établissement.

Il est à noter que de grandes avancées ont été faites dans le fonctionnement : regroupement des tâches sur un même poste, travail en complémentarité par équipe (équipe technique notamment), création de nouvelles fonctions (chargée de gestion locative), définition d'un vrai rôle pour les EJE, groupes et rendez-vous à destination des enfants, revalorisation du suivi psychologique auprès des familles... L'équipe de Bobigny s'est montrée soudée,

engagée et prête au changement. Les indicateurs sont au vert, et la confiance mutuelle et l'engagement de chacun devraient permettre d'aboutir dans de bonnes conditions à la naissance du Prélude.