



# AVVEJ LE PRELUDE

RAPPORT D'ACTIVITE

2022



# SOMMAIRE

## Table des matières

PRESENTATION .....	3
SYNTHESE .....	6
CHIFFRES CLEFS .....	12
TEMOIGNAGES SUR L'ACTIVITE .....	13



# AVVEJ LE PRELUDE

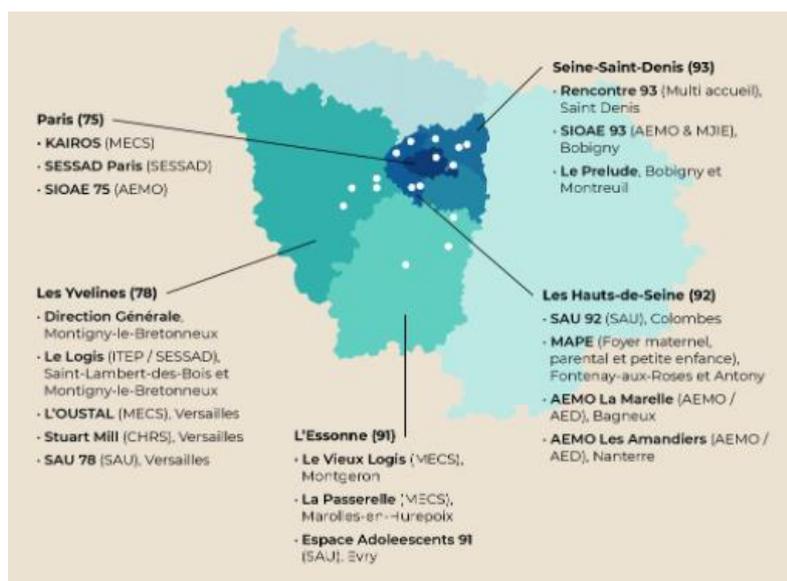
---

## RAPPORT D'ACTIVITE 2022

---

### PRESENTATION

#### ■ Présentation de l'association



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

Elle est implantée dans cinq départements Franciliens, avec 130 membres associés, 18 établissements, 750 salariés, qui accompagnent 3 500 enfants et adultes par an.

Le projet associatif est construit autour de quatre 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 de l'établissement**

### - Organisation du centre maternel

Le Prélude est un établissement issu de la fusion du CME de Bobigny et de l'association « Toit Accueil Vie » en 2017. Les deux centres maternels ont d'abord co-existé sous une même direction jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2020, date de création du Prélude, qui réunit les deux services au sein d'un unique établissement.

Le Prélude accueille des mères isolées et des enfants dans des appartements éducatifs autonomes, sur le département de la Seine Saint Denis, afin qu'ils puissent bénéficier d'un accompagnement socio-éducatif et d'un soutien psychologique. L'objectif est d'évaluer la situation de la famille, la qualité du lien mère-enfant, évaluer les risques de dangers, prévenir les troubles de l'attachement et valoriser les ressources internes, afin de construire l'autonomie financière, psychique et sociale de la dyade dans les délais impartis – jusqu'aux trois ans de l'enfant au plus tard, comme le prévoit le CASF.

Pour cela, des équipes pluridisciplinaires accompagnent les mères et les enfants en rendez-vous individuels sur les appartements, sur le service, en extérieur, selon les besoins exprimés ou repérés. Des activités collectives, des sorties, des séjours sont également proposés et déclinés selon les objectifs de travail avec chacun.

Après une première phase d'évaluation, l'accompagnement s'installe en mettant en place l'accès aux droits, le suivi de santé de la mère et de l'enfant, l'accompagnement éducatif dans les gestes du quotidien, le travail de réflexion sur la place du père de l'enfant, le mode de garde pour l'enfant, l'insertion professionnelle, et l'ouverture sociale et citoyenne.

Selon le degré d'évolution de ces différents aspects, l'équipe évaluera avec la jeune mère sa capacité à accéder à l'autonomie, et préparera le cas échéant un relogement autonome pour la famille et donc une sortie du centre maternel.

### - Objectifs et finalités

Les missions des centres maternels sont :

- La prévention et la protection de l'enfance. La relation mère-enfant est évaluée afin d'apporter aide et soutien à la mère dans l'exercice de ses responsabilités parentales et de prévenir les troubles de l'attachement. En fonction de cette évaluation, un projet est construit pour l'enfant, afin de garantir les conditions de sécurité affectives et matérielles nécessaires à son développement.
- Rompre l'isolement des femmes enceintes et des jeunes mères en difficulté, en leur donnant la possibilité de s'exprimer, de s'informer et d'instaurer ou restaurer une relation avec leur enfant, mais aussi, avec le père de l'enfant.
- Leur apporter l'aide matérielle dont elles ont besoin et les accompagner dans la gestion de la vie quotidienne avec leur(s) enfant(s).
- Apporter une aide éducative et psychologique, et faciliter leur réinsertion sociale, afin, d'une part, de leur permettre de mieux se situer par rapport à la maternité, la sexualité et d'autre part, de former un projet de vie pour leur enfant et réaliser pour elles-mêmes un projet d'insertion professionnelle.

- Faciliter, par le travail en réseau et la connaissance du territoire, l'insertion socio professionnelle et l'accès à l'autonomie.

Pour l'accueil des jeunes femmes mineures, s'ajoutent :

- Favoriser la poursuite ou la reprise d'une scolarité en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'un emploi pérenne. La possibilité de maintenir un statut scolaire permet d'envisager des études vers une qualification supplémentaire, facteur de recul de la précarité qui entoure ces jeunes femmes.
- Travailler avec les représentants de l'autorité parentale et/ou la famille d'origine sur le soutien de la jeune mère et de son enfant. Favoriser l'émergence des ressources dans l'entourage de la jeune femme et la reconnaissance de la place pour son enfant.
- Permettre à la jeune femme d'accéder à sa propre histoire et de la comprendre, afin d'éviter les situations de répétitions transgénérationnelles
- Travailler avec les référents de l'Aide Sociale à l'Enfance sur le projet global pour cette dyade
- Préparer l'entrée dans la majorité et les responsabilités s'y afférant, notamment autour de la dimension citoyenne

- Le public accueilli

Le Prélude accueille 51 mères, âgées de 16 à 21 ans à l'admission à Montreuil, toute femme majeure à Bobigny, qui expriment leur besoin d'être accompagnées auprès de leur(s) enfant(s). Ce sont des femmes qui vivent systématiquement dans des conditions d'hébergement précaire (115, errance, hébergement surnuméraire chez des relations, victimes de violences conjugales ou intrafamiliales), qui ont besoin d'un lieu d'accueil pour pouvoir souffler, et créer un lien adapté avec leur(s) enfant(s). Elles sont isolées, en rupture familiale ou conjugale, majoritairement dépourvues de transmission maternelle. Elles sont également dans des situations de précarité financière, bénéficiaires des minima sociaux et peu qualifiées. A Montreuil, elles sont connues antérieurement par les services de l'ASE et bénéficiaires d'une mesure de protection lorsqu'elles sont mineures. Le service de Montreuil compte 18 places et le service de Bobigny compte 33 places.

Toutes les admissions sont validées par une inspectrice de l'ASE qui émet un accord de principe à l'examen des candidatures. Le Prélude est aujourd'hui financé à 100% par le Département de la Seine Saint Denis. Il a une double habilitation Département du 93 et PJJ.

## SYNTHESE

### Regard(s) sur l'activité réalisée

2021 : Contrat social, année zéro

J'aurais aimé pouvoir commencer ce rapport d'activité en saluant la résolution de la crise sanitaire, la page tournée, le retour au calme et l'élan retrouvé. Il n'en sera rien, tant la crise liée au Covid-19 n'en finit pas de finir et modélise, peu à peu, une société différente, un rapport aux autres et au travail inédit, dont notre établissement n'est pas exempt.

Après une année 2020 marquée par la stupeur et la nécessité de poursuivre l'activité, 2021 a été une année de transition, où les départs de professionnels ont été massifs. Epuisement professionnel, fatigue de l'année écoulée, sentiment de non-reconnaissance : autant de raisons d'aller se réinventer ailleurs. Le tout jeune Prélude, né le 1<sup>er</sup> janvier 2020, n'a donc pas eu le temps, ni les moyens, d'asseoir une structure institutionnelle claire et rassurante : il a fallu poursuivre les activités, tout en continuant à structurer les équipes et les process, et chercher, quasiment en continu, de nouveaux professionnels pour tenir les places.

Car c'est bien là l'enjeu le plus immédiat qui a été mis au jour en 2021 : qui vont donc être les professionnels de la Protection de l'Enfance, demain ? Nous savons, depuis plusieurs années, que notre secteur d'activité souffre d'un déficit d'image, d'un problème de reconnaissance (salariale notamment) et de conditions de travail parfois rudes, qui ont rendu les recrutements difficiles. Jusqu'alors, Le Prélude, certainement parce que c'est un centre maternel, sous-catégorie peu représentée dans la Protection de l'Enfance et faussement imaginée comme plus tendre car intervenant auprès de bébés, jouissait d'une relative tranquillité pour avoir des candidats aux postes à pourvoir. Certains professionnels ont en effet un souhait très affirmé d'y travailler et, les postes y étant peu nombreux, l'aubaine d'un CDI pouvait suffire à attirer des candidats. Tout cela s'est arrêté assez brutalement, après l'année 2020 : comme beaucoup d'autres structures, nos propositions de postes ont eu de plus en plus de mal à trouver preneur et, si l'intérêt pouvait être présent chez certains candidats, les conditions exigées pour une prise de poste (salariales, encore et toujours) rendaient impossibles la concrétisation d'un contrat de travail.

Beaucoup de salariés sont donc partis, se reconvertir ou sortir de l'internat, et très peu ont voulu nous rejoindre. Nous pouvons, à juste titre, nous interroger sur plusieurs facteurs endogènes : les modalités de management, l'attractivité associative, la localisation géographique des postes (la Seine-Saint-Denis reste un lieu discriminé, y compris pour y travailler), etc. Pourtant, bien au-delà de ces seules raisons, il apparaît que les métiers de l'éducatif, spécifiquement dans la Protection de l'Enfance, ne trouvent plus preneurs. Alors oui, les grilles de salaire de la Convention Collective de 1966 ont une responsabilité massive dans cette désertion. Mais, si l'on pousse le raisonnement plus avant, on peut penser qu'il existe une corrélation entre ce que nécessite ces métiers et ce que la crise sanitaire a fait émerger.

Avoir envie d'accompagner des populations fragiles naît certainement de trajectoires personnelles singulières ; mais c'est aussi un engagement sociétal fort, qui consiste à

reconnaître le besoin de prise en compte et donc de prise en charge, de ces familles – souvent invisibles dans l'espace public. Au nom d'un contrat social tacitement accepté par tous, une autorité publique, puis une association, puis un établissement, puis une équipe, accompagne les enfants en danger et leurs parents, puisque c'est le prix à payer pour maintenir un équilibre social acceptable pour le plus grand nombre. On met des moyens, comme un couvercle sur la casserole, et on n'en parle plus. Cet état de fait est valable pour tous les publics dits en difficultés, mais la Protection de l'Enfance, en ce qu'elle est le lieu de l'exposition de la famille, de l'intime, des tabous et fantasmes, accentue certainement l'idée qu'on ne veut pas savoir.

Être éducateur, ou assimilé, en Protection de l'Enfance, c'est donc considérer que l'autre a besoin de notre aide, un temps donné, avant d'être autonome dans une société dont moi, professionnel, je peux lui enseigner les codes. En faisant cela, j'œuvre pour une société stable, j'œuvre pour l'insertion, l'inclusion voire l'absorption de ces populations par le plus grand nombre. On appelle ça l'utilité publique ou parfois juste : l'engagement. Ce qui suppose, bien évidemment, que les professionnels ne soient donc pas eux-mêmes dans une situation de fragilité personnelle rendant impossible cet accompagnement, dans une symétrie des places insupportable.

En 2021, nous savons que la pandémie a accentué la pauvreté, les violences intra familiales et les fragilités psychiques, y compris chez les publics accompagnés en protection de l'enfance : « *Le bilan mondial concernant les enfants est très inquiétant pour l'avenir : près de 150 millions d'enfants ont été plongés dans la pauvreté et près de 500 millions ont été privés d'enseignement et subiront des retards d'apprentissage. Partout, les interruptions de la vie sociale et de la scolarisation ont dégradé leur état de santé somatique et psychique, avec des conséquences à très long terme sur leur croissance physique (..) et leur développement psychosocial. (...) Enfin, les mesures de confinement ont surexposé les enfants à la violence intrafamiliale dans un contexte d'affaiblissement des services de protection de l'enfance<sup>1</sup> ».*

Face à l'égalité d'exposition de tous devant le risque pandémique, plus personne ne s'est senti protégé : tous ont compris qu'il n'existait en réalité pas de public fragile qui serait systématiquement de l'autre côté de la barrière. Comment, de fait, continuer à exercer une mission d'utilité publique ? Aujourd'hui, les hôpitaux sont déserts et les professionnels de santé qui ont été applaudis pendant des semaines sont partis. L'engagement a parfois bien du mal à résister face à la fragilisation des conditions d'existence individuelles. Avant tout, il a fallu penser à soi et à ses proches, reconsidérer le fait que oui, éducateur est un métier qui expose, qui fait prendre des risques, qui nécessite souvent de faire des heures indues au travail, de faire des arbitrages entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. A quel prix ? Le contrat social, que l'on a pourtant contribué à conserver, ne garantit plus la sécurité. Donc, l'engagement éducatif, nécessairement pensé pour un collectif, n'aurait plus lieu d'être.

Il serait faux, et dangereux, de penser qu'une nouvelle Convention Collective, une revalorisation massive des salaires (pourtant indispensable) saura répondre à cet état de fait. Ce n'est pas une « crise des vocations » que connaît notre secteur, expression banalisée qui reconnaît là, par étymologie, l'aspect religieux de l'engagement éducatif. C'est, beaucoup plus profondément, à la remise en cause du contrat social tel qu'il a été défini depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle que nous assistons. Il va donc falloir réinventer, au risque de diriger sous peu des institutions vides. Ou plus d'institution du tout.

---

<sup>1</sup> In *Santé Publique année zéro*, de François Alla et Barbara Stiegler, Editions Gallimard, mars 2022

Aujourd'hui, au prix de gros efforts, supportés par l'ensemble du personnel, Le Prélude est un établissement qui compte une équipe d'encadrement très solide, deux équipes socio-éducatives structurées et une équipe administrative et technique à reconstruire entièrement. Les postes vacants y sont légion, mais les professionnels en place réussissent, pour l'instant, à absorber la charge de travail.

Ne sous-estimons pas le poids de l'histoire dans cette situation encore fragile : Le Prélude est un petit établissement, issu d'une fusion-absorption de l'association Toit Accueil vie par l'AVVEJ en 2017 (fait assez peu commun dans l'histoire associative), qui a connu dès ce moment-là des injonctions au changement, externes et internes, très fortes. Ce travail sur la restructuration institutionnelle et le sens de l'action éducative a pu être porté car il s'est rapidement concrétisé dans le grand projet, porté par l'AVVEJ, d'une construction d'un établissement « rassembleur » à Montreuil, lieu de vie semi-collectif pour les jeunes femmes et leurs enfants, et lieu de travail de l'ensemble des personnels administratifs. La dynamique interne qui en a résulté a permis de fédérer, d'imaginer l'avenir et de repenser les places de chacun. Après environ 18 mois de travail, avec les financeurs, la Direction générale de l'AVVEJ, les équipes d'encadrement et de salariés, après le compromis de vente sur un terrain, la création de plans, la mobilisation d'un comité de pilotage technique et stratégique, le Département de la Seine-Saint-Denis a finalement fait machine arrière, et renoncé à soutenir financièrement ce projet, qu'il avait lui-même appelé de ses vœux, en juin 2021.

Ce fut une lourde déception, et un vrai sentiment de gâchis pour l'ensemble du travail produit ; toutefois, si le choix politique du Département rend aujourd'hui impossible la réalisation de ce projet, le constat demeure : il va falloir un plateau technique adapté pour mieux répondre aux besoins des jeunes mères mineures du 93, et nous ne saurions le faire dans une unique logique de réduction des coûts qui mettrait à mal la sécurité des personnes. Grâce à l'ingénierie de projet que nous avons menée, nous avons pu réaffirmer nos missions et les moyens dont nous avons besoin pour les réaliser. Nous avons pensé, voire rêvé, notre jeune institution ; ceci nous a conduit à redéployer des postes, repenser les fonctions et restructurer notre parc locatif en le rationalisant. Nous avons aussi vu qu'il était possible de diversifier les sources de financement, en obtenant, malgré tout, l'appui chiffré de la Région Ile-de-France (400 000 euros), du service de l'Enfance du 93 (600 000 euros, ce qui est assez ironique) ou de fondations privées. Mais, pour les salariés, ce travail s'est parfois résumé en un lapidaire : « beaucoup de bruit pour rien », réactivant ainsi l'idée injuste que le changement permanent ne crée que du désordre, sans proposer d'avancée significative.

Aujourd'hui, l'avenir institutionnel proche est très clair : Le Prélude a besoin d'asseoir son identité, de renforcer son acuité clinique, et le travail sur le projet d'établissement en 2022 va permettre une formalisation de tout ce qui se fait depuis plusieurs années, en prenant acte de nos limites actuelles : locaux peu adaptés, manque de cohérence du Département dans l'orientation des publics, manque de sécurisation sur les appartements diffus. Toutefois, la reconnaissance par les autorités de contrôle et de tarification de la qualité de l'accompagnement est acquise, de même qu'auprès des partenaires locaux.

A moyen terme, et la décision d'arrêt du projet par le Département du 93 en est le signe, les centres maternels restent des institutions en danger : à la frontière de l'hébergement et de la Protection de l'enfance, de la prévention et de l'autonomie, ils font les frais d'une identité parfois floue, y compris de la part de ceux qui les financent. Cette fragilité peut aussi être une chance : dans ce contexte de nécessaire réinvention, il devrait ainsi être plus facile d'engager de nouvelles propositions répondant aux besoins des mères et des enfants, certainement hors

des schémas connus jusqu'alors. Pourquoi ne pas envisager qu'être toujours à la lisière permettrait l'audace ?

Pour terminer, je tiens une fois encore à remercier très chaleureusement les salariés qui se sont mobilisés, malgré les absences et les vacances de postes, auprès des mères et des enfants tout au long de l'année. Nous avons eu à accompagner, encore en 2021, de nombreuses familles aux problèmes multiples, qui nous ont parfois amenés à la limite de ce qui est supportable pour une institution. Une fois n'est pas coutume, je veux citer ici cette mère toxicomane et ses deux enfants, qui, grâce à la mobilisation de tous auprès d'elle, la secrétaire, l'équipe éducative, la psychologue, les deux cheffes de service, la chargée de gestion locative, a réussi à comprendre l'urgence de se soigner tout en protégeant ses deux enfants. Accompagner une double OPP pour des enfants de 6 et 18 mois en urgence n'est pas une démarche habituelle ni facile en centre maternel – si tant est qu'elle le soit ailleurs – c'est pourtant l'une des plus belles illustrations, en 2021, de ce qu'un collectif de travail peut produire.

Je n'oublie pas le travail colossal accompli par les cadres de l'établissement, éducatifs et administratifs, qui ont dû rassurer, garantir la qualité de l'accompagnement et la continuité du travail, gérer le manque de personnel, tout en apprenant à travailler ensemble pour devenir une équipe. Ils composent aujourd'hui un élément très solide de l'identité du Prélude, base indispensable des consolidations de demain.

A vous tous, merci.

Sophie Tessaud, directrice

## ▪ Les personnes accueillies et l'accompagnement

En 2021, Le Prélude a accompagné 163 personnes, 71 mères et 92 enfants. Le service de Montreuil a accueilli 10 nouvelles familles dont 4 mères mineures au moment de l'admission. Le service de Bobigny a accueilli 22 nouvelles familles, dont une partie majoritaire avait entre 19 et 22 ans au moment de l'admission.

Il y a donc eu 32 admissions au total sur l'année 2021, ce qui est considérable : cela représente un taux de rotation de 63 %, taux inédit jusqu'alors. Ceci s'explique par le fait qu'en 2020, les entrées et les sorties ont été bloquées durant plusieurs mois ; qu'en fin d'année 2020, les sorties des familles ont été rapides et importantes. La reprise des orientations, salutaire pour notre établissement, a permis de palier la sous-activité avec laquelle nous avons débuté l'année 2021.

Il faut aussi noter un fort raccourcissement des durées de parcours au sein du Prélude : certaines mères sont entrées et sorties la même année, ce qui traditionnellement ne se produisait que très rarement. Ceci s'explique à la fois par le profil de ces mères, très jeunes à Bobigny, et leur difficulté à vivre seules sur un appartement diffus. Une autre explication possible peut être le fait que le centre maternel n'est plus envisagé uniquement comme un lieu de vie et d'accompagnement sur du moyen terme, mais comme un rapide palier, permettant, par exemple, de se détacher d'une emprise familiale forte au moment de la naissance d'un enfant. Les objectifs des jeunes femmes peuvent ainsi être beaucoup plus immédiats et

pragmatiques que par le passé, faisant de fait du centre maternel un outil d'expérimentation à court terme. Pour les professionnels, il s'agira ainsi de procéder à une évaluation sur plusieurs semaines de la dyade et non plus d'inscrire la mère et l'enfant dans un environnement stable durant plusieurs années. Sans changer les contours de notre mission de prévention, ces modalités nécessitent agilité et réactivité éducative, alors même que la gestion du turn over des familles entraîne un surcroît de travail (notamment pour l'équipe technique).

Nous avons pu reprendre, timidement, les activités de groupe et de sorties à l'extérieur – empêchés parfois par le pass sanitaire et les craintes des jeunes mères. Les personnels éducatifs ont donc, pour les plus récents, découvert la portée d'un accueil de jour en groupe, ce qu'ils n'avaient encore pas pu expérimenter pour cause de crise sanitaire. C'est toute la notion de pair-aidance, d'intelligence collective, qu'il va falloir renforcer dans les mois qui viennent, car elle reste un pilier de notre institution, fondatrice des modalités de vivre-ensemble, alors même que nous accueillons toutes les mères sur des appartements diffus où l'institution peut parfois sembler bien lointaine. Gage de contenance et de sécurité, les accueils en petits groupes seront la modalité éducative à privilégier sur les mois qui viennent.

#### ▪ Focus sur les projets réalisés

Au second semestre 2021, nous avons pu embaucher des assistantes maternelles agréées pour accueillir les enfants du service de Bobigny. Ce projet, que nous portons depuis 2019, est une grande avancée pour le centre maternel, car c'est en effet la première fois que nous proposons des modes de garde en propre, et pris en charge totalement financièrement si besoin, pour les mères accueillies. Trois assistantes maternelles agréées, avec lesquelles nous avons déjà travaillé lorsque les mères accueillies étaient leurs employeurs, sont désormais salariées du Prélude. Une éducatrice du service de Bobigny les coordonne, fonction inédite à l'AVVEJ ; elle joue le rôle d'interface entre les assistantes maternelles à domicile et l'institution. Si la mise en route n'a pas été facile sur le plan règlementaire (les signatures de contrats de travail étaient une première), le quotidien avec les enfants s'est rapidement installé. On a très vite constaté des effets bénéfiques, en termes de cadre, de régularité, de reprise d'une activité salariée, pour les mères et évidemment, pour les enfants. Compte tenu du fait que les mères sans papiers (et donc sans ressources) sont maintenant accueillies au Prélude, il était indispensable de pouvoir bénéficier d'un mode de garde en interne pour les enfants. En 2022, nous étendrons ce dispositif sur le service de Montreuil également.

Nous avons également signé deux conventions, l'une avec la crèche de Sol en Si à Bobigny, qui nous réserve trois places à temps partiel, et l'autre avec la crèche l'Île aux Enfants de Asmaé Sœur Emmanuelle à Bobigny, qui ponctuellement nous propose des places pour les mères domiciliées à Bobigny en crèche familiale. Ces modalités concourent à favoriser l'autonomie et l'insertion socio-professionnelle des mères, tout en garantissant aux enfants des espaces de qualité pour leur bon développement.

En octobre 2021, nous avons été sollicités par ICF La Sablière (bailleur social) pour répondre à un appel à projet concernant l'AVDL (Accompagnement Vers et Dans le Logement). Grâce à l'engagement de ce bailleur, nous avons pu présenter un projet, baptisé SALoME, Service d'Accompagnement dans le Logement pour les Mères et les Enfants. Concrètement, cela revient à créer un service de suite pour les mères sortantes du centre maternel (Montreuil ou Bobigny), le bailleur mettant à notre disposition quatre logements par an, sur deux ans.

L'équipe socio-éducative se charge alors de mettre en œuvre un accompagnement « de suite », pour les familles qui le nécessitent, autour des questions de budget, savoir-habiter et insertion professionnelle – les problématiques de parentalité et de Protection de l'enfance ayant été résolues durant l'accompagnement au centre maternel –. Ce service de suite permet de sécuriser la question de la sortie, et ainsi de bien recentrer les missions du centre maternel sur la prévention précoce, en les dissociant de la question du relogement. Cela permet aussi de sécuriser les familles accompagnées et de les maintenir dans les communes où elles ont vécu durant leur passage au Prélude. Enfin, sur le plan de la gestion, cela viendra fluidifier les sorties, sans emboliser le dispositif initial. Notre projet SALoME a été retenu le 30 décembre 2021 par la DRIHL. Il devrait donc se mettre en œuvre en 2022.

Le service de Montreuil a mis en place un suivi tout au long du parcours du savoir-habiter, en impliquant les éducatrices et la maîtresse de maison. Ces apports viennent nourrir un groupe de réflexion sur la question de la sécurisation des appartements diffus, sujet de préoccupation au vu des profils des jeunes femmes que nous accueillons, chapeauté par les deux cheffes de service. Ce travail sera finalisé début 2022 et nous permettra de procéder aux embauches des veilleurs de nuit, en articulation avec les interventions des éducateurs.

Comme déjà évoqué, 2021 a permis de retrouver la notion d'accueil en groupes. A Montreuil par exemple, différents ateliers autour de l'éveil des tout-petits et de la relaxation ont été proposés ; un cycle de yoga mère-bébé a pu se dérouler en partenariat avec l'Ecole des Parents et des Educateurs. A Bobigny, un café partagé a ouvert ses portes sur le service tous les mercredis matin.

Enfin, la dynamique de réflexion sur les pratiques (et la définition du projet d'établissement) initiée en 2019, s'est poursuivie en 2021 : le groupe de travail transversal des éducatrices de jeunes enfants a poursuivi ses travaux, notamment dans la création d'une grille référentielle permettant par tous le repérage des indicateurs de développement chez les tout-petits. Les psychologues se sont réunis régulièrement avec l'ensemble des psychologues des centres maternels du 93.

Nous avons également mené un projet de redéfinition de l'ensemble des postes administratifs : nous avons revu des process plus sécurisés afin de mieux encadrer les actes tels que la gestion des tickets restaurant ou la responsabilité des caisses. Nous avons repensé les missions de façon transversales aux deux services et non plus en dupliquant des fonctions identiques à Bobigny et Montreuil. Ceci a été impulsé par la création du poste d'adjoint de direction à l'été 2021. C'est un chantier prioritaire à finaliser pour 2022.

## ▪ La dynamique RH

Compte tenu des éléments évoqués, il paraît difficile de parler de dynamique ! Quelques indicateurs : le taux de rotation du personnel à Bobigny a été de 18% sur l'année, et le taux de départ de 25%. A Montreuil, le taux de rotation a été de 17% sur l'année, et le taux de départ de 18%. Les arrêts pour maladies et accident de travail ont été très nombreux, et de longues durées. A Montreuil, le taux d'absentéisme global, toutes raisons confondues est de

51 % sur l'année, 31% à Bobigny<sup>2</sup>. Aucune de ces absences n'a pu être remplacée, exception faite d'un court CDD de secrétariat et d'un CDD d'agent technique durant l'été.

- Postes techniques :

L'agent technique de Bobigny a été en arrêt maladie depuis le 16 juillet 2021 et licencié le 30 novembre 2021 pour inaptitude au poste.

L'agent technique de Montreuil, après plusieurs arrêts maladie, a souhaité bénéficier d'une rupture conventionnelle, qui sera effective début 2022.

- Postes administratifs :

La secrétaire du service de Montreuil, est en arrêt maladie renouvelé périodiquement depuis le 7 juin 2021.

La secrétaire du service Bobigny fait l'objet d'une procédure de licenciement en fin d'année.

- Postes encadrement :

Amandine Dottin, cheffe de service à Bobigny, a démissionné le 30 avril 2021. Elle a été remplacée le 30 août 2021 par Philomène Eyéné.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2021, la chargée de gestion locative, Sandra Ciria, est devenue adjointe de direction.

- Postes socio-éducatifs :

A Montreuil, une éducatrice spécialisée a été licenciée le 8 mars 2021. Elle a été remplacée par une autre ES le 1<sup>er</sup> avril 2021. A cette même date, une EJE, a été embauchée en CDI. Elle est en arrêt maladie depuis le 2 décembre 2021.

L'assistante sociale a démissionné le 30 juin 2021, après 9 mois seulement de présence. Elle n'a pas pu être remplacée, faute de candidats.

A Bobigny, une éducatrice spécialisée a démissionné le 31 août 2021. Elle a été remplacée le 1<sup>er</sup> septembre par une autre ES.

Une EJE a été embauchée à temps partiel à compter du 1<sup>er</sup> avril 2021, puis à temps plein en septembre 2021.

Une éducatrice spécialisée est en arrêt longue maladie depuis le 29 novembre 2021.

Deux assistantes maternelles ont été embauchées en octobre 2021 (pour deux enfants). Une troisième le sera début 2022 pour deux enfants.

## CHIFFRES CLEFS

163 personnes ont été accompagnées au Prélude en 2021. Le ratio d'enfants par mère est encore en baisse, comme l'an dernier, ce qui s'explique par le fort rajeunissement des mères accueillies sur le service de Bobigny.

---

<sup>2</sup> Selon calculs du département du 93 : nombre total d'absences / ETP réels x 366 jours

Compte tenu de la forte baisse des demandes d'admission, nous avons demandé au Département de revoir notre taux d'activité à 87%. Nous avons réussi à atteindre ce taux moyen en fin d'année, avec un léger excédent de 474 journées.

Il est à noter que pour la première fois, Le Prélude a bénéficié d'une gestion consolidée des deux services, avec un taux d'activité consolidé et également, un prix de journée unique (arrêté à 60,08 euros par individu), calculé sur les mêmes modalités à Montreuil et à Bobigny. C'est une belle avancée pour notre établissement, car jusqu'alors, Montreuil bénéficiait d'un prix de journée calculé à la place (quelle que soit la composition familiale) et Bobigny d'un prix de journée pro rata selon la composition familiale. En gardant la modulation par composition familiale (sur un ratio plus bas) et en demandant à unifier le prix de journée, l'établissement s'assure une fluidité dans son activité, en étant moins dépendant du fléchage des admissions sur l'un ou l'autre des services et en rééquilibrant les moyens sur les deux entités - les prix de journée auparavant variaient du simple au triple entre Bobigny et Montreuil.

Si le résultat net comptable du Prélude est excédentaire en 2021, cela reste lié à la non-utilisation à plein des postes créés sur le groupe II, et au non-remplacement des nombreux arrêts maladie. Ce n'est donc pas le signe d'une santé très prometteuse sur le long terme : il va falloir rééquilibrer les moyens en 2022, et s'assurer, avec le Département, de la continuité des demandes d'admission en nombre suffisant et en cohérence avec le projet d'établissement.

## TEMOIGNAGES SUR L'ACTIVITE

Témoignages de deux mères accueillies actuellement sur le Centre Maternel Le Prélude à Montreuil :

### 1<sup>er</sup> témoignage :

Je suis une jeune maman de 18 ans d'un petit garçon de 6 mois aujourd'hui.

Le prélude est un Centre Maternel qui accueille des mères et leurs enfants dans des logements autonomes et qui est l'un des meilleurs centres maternels sur le 93 pour moi.

Mon fils et moi sommes arrivés le 1 décembre 2021 dans un appartement équipé à Bagnolet. Aujourd'hui nous sommes très contents d'être là avec l'équipe.

Il y a une éducatrice spécialisée et une éducatrice de jeunes enfants pour mon fils et moi.

L'équipe est toujours à l'écoute et se donne à fond pour nous les jeunes mamans. Depuis mon arrivée mon projet avance comme je l'ai imaginé. Je suis contente pour ça. Je voudrais remercier l'équipe du Prélude au passage. Makeza.

### 2<sup>ème</sup> témoignage :

Je suis arrivée au centre maternel en 2020 avec 1000 problèmes, le stress, le désespoir, la dépression, des pleurs etc...

Je n'avais pas le sourire. Le centre maternel était là pour m'écouter et m'encourager, m'apporter leur soutien et me donner de la force.

Vous êtes les meilleures. Votre centre maternel c'est le meilleur. Tous les travailleurs sont supers gentils. Je vous aime toutes.

En tant que mère isolée, votre centre maternel est fait pour nous accueillir.

Côté négatif : je ne me sens plus à l'aise dans mon appartement car j'ai beaucoup de cafards.

Malika.

### Interview croisée des cheffes de service du centre maternel du Prélude

Les deux cheffes de service ont répondu aux questions imaginées pour elles par les professionnels du Prélude. Philomène Eyene est chef de service du centre Maternel Le Prélude de Bobigny depuis le 31/08/2021. Christelle Pradelle est cheffe de service du centre maternel Le Prélude de Montreuil depuis le 13/01/2020.

#### Qu'est-ce qui vous anime le plus sur votre poste ?

**Christelle Pradelle, cheffe de service à Montreuil :** Peut-être que j'ai en tête toujours cet objectif principal qui est un grand objectif : de toujours essayer de mettre du sens et de ne pas faire pour faire, mais de toujours tenter d'y mettre du sens. C'est un peu mon obsession. Et pour cela, je me dis que j'essaie de créer des conditions pour qu'on réinterroge ce sens et qu'on se l'approprié. Que le sens soit le résultat des observations, des évaluations de chaque membre de l'équipe et que tous puissent s'exprimer pour faire sens à l'action à mener pour une famille, pour un groupe et pour l'ensemble du service. Donc je me suis dit que pour poser les bases de ce travail il fallait plusieurs conditions.

La première (pour moi peut-être une des plus importantes) qui est la forme du message. Quand les professionnels s'expriment, que la forme du message soit toujours audible par l'ensemble de l'équipe, y compris par la cheffe de service, dit d'une manière explicite et d'une manière entendable ; donc, avec des mots qui ne soient pas jugeant envers un professionnel ou envers le chef de service ou même envers un partenaire, mais que ce soient des mots construits avec un argumentaire. Donc être très attentif à la forme du message pour que tout le monde se sente assez à l'aise pour exprimer son point de vue.

Peut-être que la deuxième base pour trouver du sens à l'action, c'est de bien définir les espaces de parole dédiés : à quel moment on parle de quoi, à quel moment on parle de l'organisation, à quel moment on parle des familles, à quel moment on parle du management et que tout le monde s'y retrouve pour qu'on sache à quel moment on peut faire avancer le travail.

Peut-être la troisième base pour permettre de trouver du sens à l'action, c'est que tout le monde – on tente parce que ce n'est pas toujours simple – soit très au clair sur ses missions : le rôle de la psy ce n'est pas le même que celui de l'éducateur, le rôle de l'éducateur n'est pas le même que celui de la maîtresse de maison et n'est pas le rôle de la cheffe de service. Donc tout le monde s'exprime dans les missions qu'il doit réaliser.

Je me dis qu'avec ces bases d'actions, peut-être on peut à chaque fois essayer de trouver le sens de l'action, en tout cas faire sien, faire nôtre au niveau du service, le pourquoi on fait les choses pour les familles. Après il y a les grandes actions, le grand sens vers lequel on veut aller et qui se décline en général par des petites actions. Et cela se décline naturellement une

fois que tout le monde a pu s'exprimer, dans l'action proposée pour le service, pour les familles, pour un groupe de familles.

**Philomène Eyene, cheffe de service sur le service de Bobigny** : Alors j'aime beaucoup la question du sens, je pense que c'est quelque chose qui me parle énormément et auquel je tiens beaucoup dans mon poste de cheffe de service.

Mais là, je dirai que ce qui m'anime le plus dans mon poste, c'est de garder mon équipe dans un projet commun à destination du public qui est accueilli. Permettre à l'équipe de garder ce cap-là. En fait, je pense que cela rejoint la question du sens, je suis très attachée à l'objectif qu'on peut avoir, je dirai même la finalité qu'on peut avoir d'un poste de chef de service dans un centre maternel ; c'est l'accompagnement des mères dans leur parentalité qui vient prévenir les enfants de maltraitances, de négligences...

Le fait de tenir ce projet-là, je pense que cela va aussi guider l'ensemble des actions que je vais mener en tant que cheffe de service, cela va aussi répondre aux choix que je vais faire avec l'équipe, en sortant la tête du guidon dans laquelle l'équipe est, et en prenant un peu plus de hauteur et garder ce cap-là. Et amener à chaque fois l'équipe à se réajuster par rapport à cet objectif-là.

C'est à la fois ce qui fait que je suis arrivée sur ce poste-là en centre maternel dans lequel je suis finalement depuis six mois à peu près et c'est aussi ce qui détermine mes prises de positions. C'est ce qui est le plus important pour moi : c'est le fait de garder ce cap-là et d'amener l'équipe à garder ce cap-là.

Cela rejoint complètement la question du sens des actions parce que le cap, c'est aider ces mères à rester mères, à être mères auprès de leurs enfants et aider ces enfants à bien se développer, à bien grandir. Et à chaque fois qu'on va poser des actes, moi en tant que cheffe de service et les membres de l'équipe, je viendrai questionner le sens en ayant ce cap-là.

### **Quelle est la partie la plus compliquée à accompagner auprès des équipes ?**

**Christelle Pradelle** : Dans la première question, ce qui m'animait le plus sur mon poste était de toujours tenter de donner du sens à l'action menée auprès des familles... Dans le prolongement de cette idée, peut être que la partie la plus compliquée pour moi, c'est quand parfois on n'a pas pu faire sens pour tout le monde, pour l'ensemble de l'équipe et que malgré cela une action doit quand même, être menée .... Je dois alors porter cette action et je dois l'imposer sans que cela fasse sens pour l'équipe.

Cette décision doit s'imposer car cela implique une protection d'une famille, d'un enfant, d'un individu et il est important que de ma place de cheffe de service, j'impose cette décision. Qu'une décision ne fasse pas sens pour tout le monde, ça peut arriver régulièrement, mais que cela ne fasse pas sens pour une majorité c'est plus compliqué. Cela arrive très rarement mais c'est la partie la plus compliquée pour moi car alors à ce moment-là, je n'ai pas su trouver les arguments ou l'équipe n'est pas prête à entendre le sens que nous lui expliquons. Ce sont des moments qui ne sont souvent pas faciles.

**Philomène Eyene** : Je rejoins ce que tu dis, c'est une partie très compliquée à accompagner car finalement être cheffe de service, c'est tenir un collectif. Il peut y avoir de la conflictualité dans ce collectif-là, ce n'est pas un problème. Il peut y avoir des moments où on n'est pas d'accord. Cependant, il n'est pas simple d'assumer une position pour laquelle on y voit du sens en tant que cheffe de service mais que ce sens n'est pas partagé ...et cela tout en devant

maintenir une cohésion au niveau de notre équipe. Il n'est pas simple de concilier les disparités de compréhension, d'acceptation d'une prise de décision tout en maintenant ce collectif. C'est nécessaire mais c'est vraiment ce qui a de plus compliqué à accompagner au niveau de l'équipe.

### **Quelle est la place de la cheffe de service dans l'accompagnement des enfants ?**

**Philomène Eyene** : Le Centre Maternel, c'est à la fois l'accompagnement de la mère et de l'enfant. Notre mission tourne autour de la parentalité. Finalement vient cohabiter, voir se télescoper, l'intérêt de la mère et l'intérêt de l'enfant, sachant que les deux sont fragilisés. C'est d'ailleurs pour cela que nous accueillons les deux dans notre centre maternel. Pour moi, le rôle de la cheffe de service serait de repérer à quel moment il y a un déséquilibre entre l'intérêt de la mère et l'intérêt de l'enfant, puis de repérer ce que ce déséquilibre vient impacter dans le bien-être pour l'enfant. Dans cette situation-là, le travail de la cheffe de service est d'amener l'équipe à se repositionner et à prendre conscience de ce déséquilibre pour une prise de recul et « un focus » sur l'intérêt de l'enfant. C'est aussi faire prendre conscience que les décisions à prendre découlent de cet intérêt supérieur (comme dit la loi) de l'enfant. Ce serait ça, pour moi, l'accompagnement de la cheffe de service dans l'accompagnement des enfants.

**Christelle Pradelle** : Je suis très contente que tu aies dit cela, car je suis absolument d'accord avec toi. En effet, dans cette dyade, il y en a un qui est plus fragile que l'autre. Même si on a mis beaucoup d'énergie dans l'accompagnement de la mère, il faut parfois se décentrer pour percevoir la fragilité de l'enfant. Je n'avais pas pensé à l'évoquer, alors que je trouve cela central dans notre place auprès des équipes.

Je trouve cette troisième question très intéressante.

Le premier point, ce serait mon rôle dans le cadre du suivi des familles au long cours. Pour moi, la place de Chef de Service est de s'assurer que notre service fait et a les moyens de faire une évaluation des besoins de la mère en tant que mère, en lien avec notre mission de soutien à la parentalité ; mais aussi une évaluation du bon développement ou pas de l'enfant et de ses besoins. Mon rôle c'est de s'assurer que cette évaluation ait lieu.

Par ailleurs, je veille à ce que notre service définisse auprès de la mère les actions pour mener ce soutien à la parentalité en fonction des besoins repérés et qu'on en définisse les acteurs (psychologue, éducatrice, juge, partenaires...). Il faut que ce soit clair pour tout le monde et que ça fasse sens.

Par la suite, mon rôle serait de favoriser les espaces de réflexion pour l'équipe dans un premier temps, puis pour la mère et ce afin de bilancer les actions menées : qu'est-ce que la mère en dit ? Est-ce qu'il y a eu une évolution ou non ? Pourquoi ?

Cela peut se faire au moment de la synthèse, en rendez-vous de retour de synthèse, en rendez-vous avec l'inspectrice... L'objectif est de permettre à la famille de prendre conscience de cette évolution positive ou négative.

Le deuxième point, ce serait de tenter de rester en « méta » pour mieux soutenir l'équipe sur la question de l'enfant. En effet, j'essaie de ne pas empiéter sur le rôle des éducateurs afin de me permettre d'avoir un recul sur les situations et être moins embarquée par l'actualité.

Cela favorise pour moi un esprit un peu plus libre pour pouvoir, peut-être, réinterroger le sens de l'action auprès des familles ou alerter sur la situation d'un enfant. En effet, quand on est un peu éloigné du suivi des familles, on peut alerter plus facilement.

Enfin en troisième point, mon rôle serait de faire le lien avec l'ensemble des Institutions de protection : inspectrice ASE et justice. Quand une situation bascule dans la protection, mon rôle est de faire le lien avec ces Institutions qui ont la charge de la Protection de l'Enfance. Ce lien est important pour coordonner nos actions avec celles de ces Institutions et accompagner l'équipe vers la mesure de protection adéquate.

**Philomène Eyene** : Le suivi au long cours dont tu parles m'évoque la question de la place de chacun dans l'accompagnement et le fait que dans l'Institution il y ait des EJE. Notre rôle, c'est aussi de porter cette place de chacun dans l'accompagnement des familles et particulièrement des enfants. Je pense que c'est très important.