



# AVVEJ LE PRELUDE

RAPPORT D'ACTIVITE

Mars 2023



# SOMMAIRE

## Table des matières

PRESENTATION .....	3
SYNTHESE .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
CHIFFRES CLEFS .....	12
TEMOIGNAGES SUR L'ACTIVITE .....	13

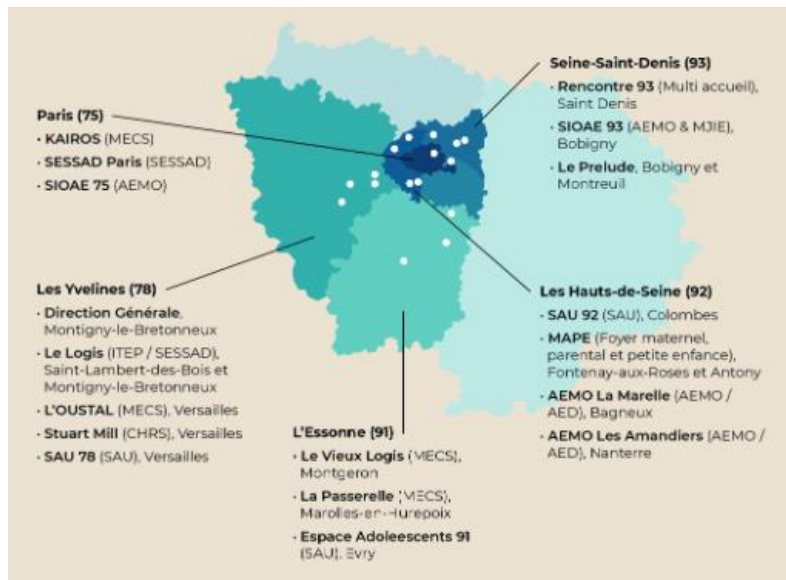


# AVVEJ Le Prélude

## 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 des 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.

Toutes les admissions sont validées par l'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.

## ▪ Les faits marquants

### **2022, construire !**

2022 fut une année chargée, mais tournée vers la construction et l'avenir dans notre centre maternel Le Prélude. Tout ne fut pas simple, et certains chantiers restent encore à régler prioritairement en 2023, mais ce fut une année constructive, qui a permis de poser des bases solides pour l'avenir de l'institution.

### **Les personnes accueillies, un collectif**

D'abord, ce fut le moment de la vraie sortie de la crise sanitaire. Non pas que le COVID ait finalement disparu de notre quotidien, mais le reflux de la vague épidémique massive et les ajustements faits depuis mars 2020 ont enfin permis de mener une activité presque normale, sur une année complète.

Pour notre jeune établissement, 2022 a donc été l'année où l'on a enfin pu mettre en pratique les ateliers de groupe avec les jeunes mères et leurs enfants, reprendre nos partenariats avec le 104 ou l'Ecole des Parents et des Educateurs, ou encore offrir des fêtes collectives à l'occasion des anniversaires, des départs ou même de Noël, avec une insouciance presque oubliée depuis deux ans. Ces moments de partage, plus que de la simple convivialité, fondent le vivre-ensemble que partagent les équipes et les personnes accompagnées. Pour nous, qui accueillons les familles dans des appartements diffus, il est primordial de scander la vie institutionnelle par ces rassemblements, car nous y recréons ainsi un collectif éphémère, où les rôles de chacun se modifient et où la pair-aidance et le donner à voir créent spontanément du mieux-être chez les enfants et leurs mères.

Sur le plan institutionnel, c'est aussi l'occasion de mettre en pratique les fondamentaux sur lesquels nous nous appuyons, à savoir : l'expérience précède la connaissance, la fonde et l'enrichit. Ainsi, se tromper, c'est apprendre, pour tout le monde. Il s'agit de bâtir la pratique éducative sur ce recours à l'erreur comme moyen de rendre un établissement plastique, adaptable aux différents publics, en un mot : vivant et avec une agilité de pensée qui donne du sens aux actes, pour les familles accueillies et pour les professionnels. Dans la même ligne de pensée, les personnes accompagnées doivent être au maximum associées aux décisions et aux propositions qui les concernent au sein de l'établissement, pour retrouver du pouvoir d'agir, jusque dans le parcours proposé au Prélude. Ces intentions, qui s'appuient en parallèle sur un programme de formation ambitieux pour les équipes (je pense notamment à la formation à la systémie appliquée au travail en centre maternel que suit depuis deux ans l'équipe entière du service de Montreuil), ne sont réalisables qu'en créant du collectif et en le faisant vivre.

En 2022, nous avons ainsi mis en place quelques innovations fondatrices : par exemple, le fait de déterminer un calendrier d'activités et de sorties avec un binôme travail social / mère accueillie à Bobigny. Chaque binôme est responsable de la gestion et de la bonne réalisation de l'activité, avant d'en faire retour au groupe et de laisser la place à d'autres le trimestre suivant. Ou bien encore, les questionnaires que nous avons adressés aux mères (et aux pères) afin de recueillir leur avis et propositions sur Le Prélude, dans le cadre de notre travail sur le projet d'établissement.

## **Le projet d'établissement, un travail fondateur**

Car 2022 fut aussi l'année où Le Prélude a choisi de s'atteler à l'écriture de son projet d'établissement. Indépendamment du calendrier des évaluations obligatoires, il est rapidement apparu que notre toute jeune institution avait besoin de structurer sa réflexion, ses process et clarifier les périmètres d'action pour tous ses membres. Dans la droite ligne du projet associatif de l'AVVEJ, nous avons donc fait le choix d'élaborer ce tout premier projet d'établissement avec l'aide du cabinet Itaca.

A partir de septembre 2022, des groupes de travail, associant l'ensemble du personnel, ont donc été mis en place. Dans un premier temps, chacun a pu travailler à l'identification des forces et des faiblesses de l'établissement, des ressources et de menaces présentes dans l'environnement (cf. méthodologie SWOT). Un comité de Pilotage, composé des représentants de chaque corps de métiers et des familles accueillies, a réfléchi avec Itaca à la méthode et aux besoins du Prélude. Après analyse, nous avons souhaité travailler en profondeur sur quatre thèmes :

- L'accompagnement du public, sens et stratégie
- Ce qu'habiter veut dire au centre maternel
- Choix et stratégies d'organisation
  
- Prévention des risques et gestion des crises

A ces quatre thèmes, s'ajoutera un travail mené par les cadres sur le projet managérial pensé pour Le Prélude.

A la fin de l'année 2022, le travail sur le projet d'établissement est bien avancé ; il a mobilisé tous les salariés et les réunions ont donné lieu à des échanges riches, contribuant d'ores et déjà à clarifier ou faire avancer certaines pratiques. Nous devrions pouvoir finaliser notre projet d'établissement avant l'été 2023, avec le concours des administrateurs de l'AVVEJ.

## **Le projet SALOME**

En décembre 2022, nous avons appris que le projet SALOME (Service d'Accompagnement dans le Logement pour les Mères et les Enfants), monté avec ICF La Sablière, avait reçu un avis favorable de la DRIHL, qui le finance. La convention a enfin été signée par les parties prenantes et nous pourrions débuter un accueil des premières mères locataires en 2023.

Rappelons que ce projet a pour but de constituer un service de suite après le passage au centre maternel, en proposant à 8 familles (4 sur les première année et 4 sur la deuxième année) d'accéder à un logement social en bail direct, tout en bénéficiant d'un accompagnement sur le savoir-habiter, le budget, etc. avec les travailleurs sociaux du Prélude. L'objectif, pour les mères, est de favoriser leur accession au logement autonome, tout en se sentant sécurisées par l'accompagnement proposé. Pour Le Prélude, l'objectif est de fluidifier les sorties des mères du centre maternel, d'assurer une rotation mieux maîtrisée du public et également, de ne pas lier nécessairement l'arrêt d'une prise en charge ASE à l'obtention d'un logement – et donc, de recentrer encore un peu plus le cœur de métier sur la prévention précoce en protection de l'enfance. Ajoutons que c'est aussi un moyen de diversifier les financements, une grande première pour notre établissement, et de valoriser le partenariat avec les bailleurs sociaux. Nous pourrions donc faire un premier bilan en fin d'année prochaine, mais le crédit accordé à notre projet est déjà une réussite.

## ▪ Les personnes accueillies et l'accompagnement

Normalisation des entrées et problématique des mères sans papiers

Grâce à la reprise des liens plus tenus avec les circonscriptions de service social et de l'ASE, les admissions ont pu être régulières sur les deux services ; ceci nous a permis de réaliser l'activité attendue (et même plus) et, pour la première fois depuis la création de l'établissement en janvier 2020, faire fonctionner notre établissement au maximum de ses capacités d'accueil.

Il est à noter qu'en 2022, nous avons fait seulement 2 Informations Préoccupantes pour les 89 enfants et les 61 mères accueillis au centre maternel – ce qui est très peu. L'accompagnement des situations toujours plus complexes s'est fait dans une relative tranquillité, ou, tout au moins, sans crise majeure venant mettre à mal l'institution. Il ne s'agit pas ici de tirer de conclusions hâtives sur un mouvement d'un an, néanmoins, nous pouvons en conclure que Le Prélude a su mobiliser une structure d'encadrement éducatif et technique suffisamment contenante pour que le travail se fasse sans heurt majeur : voilà une preuve que l'établissement fonctionne bel et bien avec sérieux et maturité.

Pourtant, la modification du public accueilli entraîne également des complications en interne. Pour la première fois en 2022, nous avons eu du recul sur l'accueil des mères sans papiers, qu'elles soient mineures (MNA prises en charges par l'ASE), ou majeures (sous contrat jeune majeure ou non).

Le Prélude a ainsi créé en 2021 3 places d'accueil pour les mineures en situation administrative irrégulière et 2 places pour les majeures, soit 10% environ de la totalité des places d'accueil. Ceci ne reflète pas le nombre réel d'accueils des mères sans papiers qui est effectué ; en effet, à ses places financées en propre par l'établissement, s'ajoutent les demandes financières de soutien mensuel adressées au fil du parcours à l'ASE. Ces demandes ont concerné 8 mères supplémentaires en 2022, ce qui porte à 13 le nombre de familles sans ressources sur l'année 2022, soit plus d'un quart de l'effectif total du Prélude.

Le travail est très différent, pour les éducateurs, lorsqu'une mère, que l'on doit accompagner vers l'autonomie, est en situation administrative irrégulière. Il a donc fallu se former et développer des partenariats nouveaux (avec des cabinets d'avocats spécialisés, par exemple), pour pouvoir avancer dans l'accompagnement des familles. N'oublions pas que pour un centre maternel en diffus, les ressources de la mère sont normalement indispensables, puisque le loyer et les charges afférentes doivent être payés chaque mois au réel. Les allocations mensuelles versées par Le Prélude ou par l'ASE permettent, si tout se passe correctement, de maintenir ces paiements et d'assurer les dépenses courantes de la famille au quotidien ; deux problèmes majeurs ont émergé :

- Le premier est que les aides versées par l'ASE sont clairement insuffisantes pour que la mère et ses enfants vivent décemment. Nous avons ainsi estimé, a minima, un besoin de 1400 euros pour une famille composée de 3 personnes (une mère et deux enfants) ; or, à ce jour, dans le meilleur des cas, la mère touchera 980 euros et ne verra pas pour autant ses dépenses incompressibles baisser. Ce delta devient exponentiel lorsque la fratrie s'agrandit. Que faire alors ? Laisser la famille ne pas pouvoir se nourrir correctement ? Arrêter les paiements de loyer et assumer la perte financière de l'établissement ? Renoncer à l'apprentissage de l'autonomie, fondateur de notre projet ? Nous nous sommes posé ces questions tout au long de l'année, en nous heurtant également à l'absence de position claire du Département sur ce sujet.



- Le deuxième est que les versements faits par l'ASE au Prélude, pour ces mères, ne sont ni réguliers, ni adressés individuellement. Sur le plan comptable, nous nous retrouvons donc avec des sommes qui arrivent au compte-goutte sur notre compte bancaire, sans que nous puissions les rattacher précisément à une ou plusieurs familles. En fin d'année, selon les accords que nous avons obtenus, nous aurions dû percevoir plus de 53 000 euros en soutien à ces familles. Nous n'en avons reçu que 30 880. L'établissement a, de son côté, versé les sommes aux mères pour qu'elles puissent vivre. Nous assumerons le delta financier, car notre budget nous le permet en 2022, mais il est évident que nous ne pourrions pas continuer à fonctionner ainsi, si les process ne sont pas plus clairs avec l'ASE.

## **Des locaux non adaptés**

Enfin, en 2022, le problème de nos locaux est devenu crucial. Avec, à Bobigny, une équipe qui s'est étoffée, nous avons eu bien du mal à assurer les entretiens des familles en garantissant la confidentialité. Sans parler des temps de groupes nécessaires au maintien du collectif, que la configuration actuelle rend clairement impossible. A Montreuil, le problème se pose également, le personnel ne disposant que d'un bureau collectif (partagé par 5 voire 6 professionnels) et d'aucun espace de pause dédié.

Nous avons à plusieurs reprises alerté le Département sur ce problème. Le projet que nous avons présenté en 2019 visait, notamment, à créer un plateau technique adéquat permettant aux salariés de mener à bien les missions qui leur sont confiées.

Il va falloir que le déménagement du service de Bobigny devienne une priorité dès 2023. Le Département, propriétaire du pavillon que nous occupons actuellement au 4 rue de Rome, doit réfléchir avec nous à s'engager dans l'acquisition d'un lieu adapté. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons que l'important excédent comptable réalisé en 2022 soit dévolu à l'aboutissement d'un projet immobilier adapté.

Pour conclure, je me réjouis que cette année 2022 ait été le moment de la (re)fondation du centre maternel, avec une arrivée massive de nouveaux salariés, des projets nombreux et innovants et une situation financière positive. En 2023, nous allons clôturer les chantiers qui finaliseront la première phase de création de l'établissement : le projet d'établissement, le retour d'un CSE impliqué dans la vie de l'établissement et de l'association, ou la formalisation d'un certain nombre de process réglementaires. Nous pourrions le faire avec des équipes impliquées, qui prennent plaisir à travailler au Prélude, ensemble, dans la confiance et le respect mutuel. S'ouvrira alors une nouvelle page, celle de la stabilisation et de l'ajustement, qui pourra s'appuyer sur des bases solides et portées par tous.

Une nouvelle fois, j'adresse mes remerciements chaleureux à tous les salariés, qui, tous les jours, accompagnent des mères et des enfants dans des situations difficiles, et contribuent un peu plus à démontrer que les centres maternels sont un élément indispensable de la protection de l'enfance dont l'efficacité n'est plus à prouver.

**Sophie Tessaud**  
Directrice

## ▪ La dynamique RH

Fin du turn over, créations des équipes complètes et renforcement des missions transversales

Notons que si le groupe des personnes accueillies s'est bel et bien constitué, si nous avons pu envisager de porter le projet SALOME, cela n'a été possible que parce que nous avons pu compter, également, sur des équipes présentes, et engagées.

Arriver à fonctionner avec des équipes au complet est une gageure, nous le savons bien, dans notre secteur aujourd'hui. Le Prélude n'a pas fait exception et a connu une année 2022 difficile sur le plan des ressources humaines, même si la fin de l'année a vu la résolution des crises et le retour de la stabilité.

Comme nous l'avons mentionné dans le rapport d'activité précédent, nous avons terminé 2021 avec un sentiment de mal-être généralisé dans l'équipe de Bobigny, un sentiment de non-reconnaissance fort post pandémie et l'idée d'une perte de sens dans le travail en protection de l'enfance, accentué par de nombreux dysfonctionnements partenariaux et institutionnels de la part des services départementaux.

Comme prévu, 2022 a été une année difficile pour le service de Bobigny, où de nombreux professionnels chevronnés, en poste depuis longtemps, ont choisi de partir. C'est donc toute une équipe qu'il a fallu accompagner dans une reconstruction majeure ; historiquement, le service de Bobigny (ex CME de l'AVVEJ) fonctionnait sur une équipe stable depuis des années, voire des dizaines d'années, ayant développé des compétences multiples (en matière d'accès au logement, par exemple) et habituée à une routine de travail basée sur sa connaissance mutuelle et sur les nombreux échanges informels. Fragilisée par des tensions RH (départs imprévisibles, changement de cheffe de service, etc.), l'équipe s'est donc entièrement modifiée en 2022, avec le départ massif de professionnels en poste depuis longtemps et des nouveaux professionnels venant d'horizons divers. L'équipe s'est donc construite au fil des mois, en assumant, pour une part, les tensions inhérentes à ces départs ; le risque était bien de plomber la construction d'un nouveau collectif et de ne pas réussir à sortir de ce moment difficile. Dans ce moment complexe, nous avons fait deux choix :

- le premier a été de mener une série d'entretiens individuels de l'ensemble des salariés socio-éducatifs, sur la base d'un questionnaire élaboré conjointement par les cadres, afin d'entendre précisément leurs demandes et leurs avis sur le service de Bobigny. L'idée était aussi de pouvoir faire une analyse de ces questionnaires pour la restituer à tous, afin de construire ensemble des propositions pour améliorer la communication et le travail envers les familles.
- Puis, nous avons fait le choix de travailler avec un nouvel intervenant en analyse des pratiques, qui a plutôt centré son intervention sur de la régulation. Ces deux décisions se sont mises en œuvre de manière simultanée, dans le second semestre 2022.

A la demande de l'équipe éducative, les cadres (cheffe de service, adjointe de direction, directrice), sont venues participer à ces temps de travail en supervision, démarche inédite, mais qui a permis de lever les incompréhensions qui pouvaient subsister. Très rapidement, la situation s'est assainie. Les professionnels ont été rassurés et ont pu manifester leur volonté d'agir ensemble pour les familles accueillies, dans une confiance retrouvée. Ce travail engageant, exigeant même, a porté rapidement ses fruits ; mais il convient d'être prudent – ou réaliste, au choix. Les tensions – RH, politiques, économiques – que connaît notre secteur d'activité, les injonctions souvent paradoxales auxquelles nous devons faire face, le rapport au travail considérablement modifié après la pandémie, rendent évidemment les relations sociales instables et fragiles. Maintenir une cohésion d'équipe et une envie de travailler ensemble est une tâche immense, à renouveler sans cesse. Il y a là une forme d'impossible,

de la place de directrice d'établissement, puisque de plus en plus, nous sommes sommés de solder une dette – de reconnaissance, de rétribution financière, de bien-être – qui dépasse largement notre compétence et notre possibilité d'agir dans un cadre professionnel, si attentif soit-on. Peut-être l'une des solutions consiste-t-elle à affirmer cette limite, et à partager la responsabilité de la fameuse qualité de vie au travail (expression valise, bien commode pour éviter de penser les choses au-delà d'une contrainte légale) à parts égales avec chacun des salariés, cadres ou non, élu ou non, directrice d'établissement ou non.

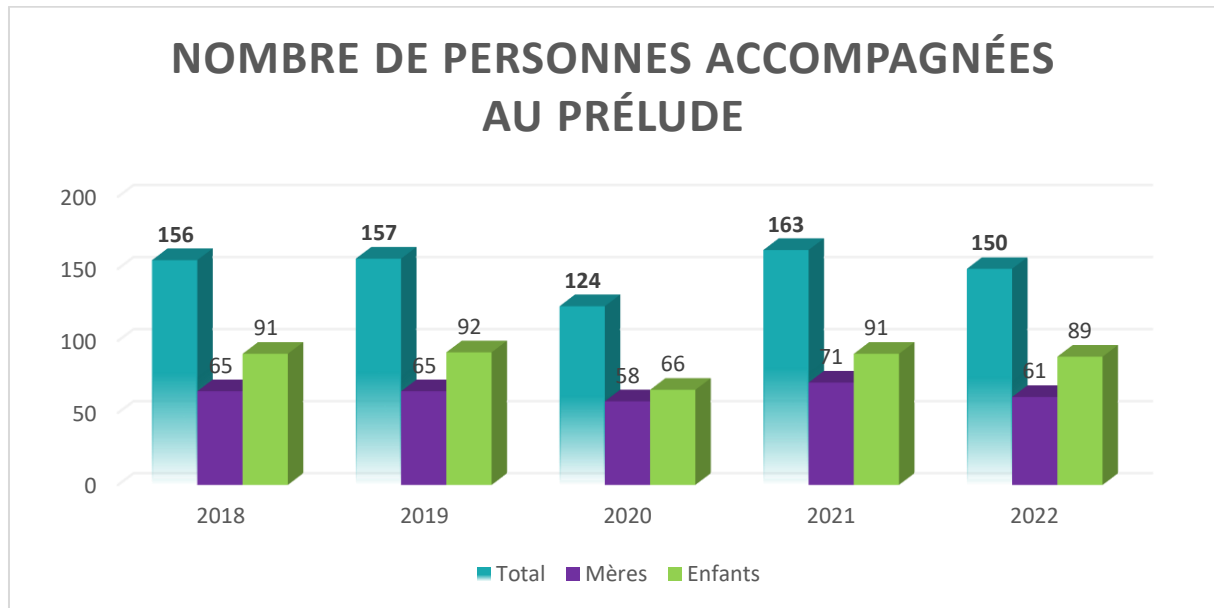
De son côté, le service de Montreuil, lui, renouvelé en 2021, a profité de cette année pour renforcer ses effectifs et gagner en autonomie et en confiance. Sous la houlette de la cheffe de service, cette année a marqué le retour de l'accueil de jour quotidien autour des repas du midi et des activités de groupe pour les mères et les enfants.

L'équipe technique et administrative s'est elle aussi renouvelée. Un agent technique est arrivé en février, positionné désormais sur les deux services de manière transversale ; ceci a permis de mieux gérer les demandes d'intervention sur les appartements en fonction de leur degré d'urgence et de la technicité requise. En mai 2022, Le Prélude a également accueilli une secrétaire gestionnaire RH : là encore, ce fut une première pour ce poste qui n'existait pas en tant que tel. L'arrivée de la secrétaire RH a permis de centraliser l'ensemble du process afférent aux salariés, et d'identifier clairement un interlocuteur pour toutes les questions liées à la paie, à la formation, à la médecine du travail, etc. La finalisation de cette équipe devrait se faire en 2023, avec la création d'un poste d'aide-comptable chargé de gestion locative, et probablement de l'arrivée d'un autre agent technique.

Toujours sur le plan des innovations RH, nous avons pris la décision, lors du départ de la cadre comptable, de ne plus pourvoir ce poste en interne, mais de l'externaliser à un cabinet comptable. Cette décision, soutenue par la Direction Générale de l'AVVEJ comme une expérimentation à tenter, a été prise pour deux raisons principales : la première est évidemment liée à la pénurie de personnel comptable (et du niveau de rémunération offert par la convention 66 rendant impossible la rivalité avec le secteur privé) ; la seconde tient à la volonté de renforcer encore les process organisationnels à l'interne, ce à quoi va nous obliger l'intervention quelques jours par mois seulement, d'un comptable sur site. L'idée est de concentrer le travail préparatoire à la tenue de la comptabilité à chaque fin de mois, en interne, afin qu'à l'arrivée du comptable, en début de mois suivant, toutes les pièces soient prêtes. C'est une façon de responsabiliser chacun et de fluidifier le travail comptable.

## CHIFFRES CLEFS

150 personnes ont été accompagnées en 2022 au Prélude, soit 61 mères et 89 enfants. Voici l'évolution des chiffres sur 5 ans :



On constate donc que les volumes sont sensiblement identiques aux années antérieures à la crise sanitaire. Nous avons, cette année, fait moins d'accueil de nouvelles familles ; mais, comme nous avons encore de nombreuses mères récemment arrivées, l'activité a été plus facile à réaliser en 2022 que les deux années antérieures, où il a fallu stopper les entrées (202) puis compenser les pertes d'activité (2021). Ceci est d'autant plus notable que, pour 2022, notre taux d'occupation attendu était de 93%, après être descendu antérieurement à 87%.

En fin d'année 2022, nous arrivons à un nombre excédentaire de journée de 1792 (nous avons réalisé 26 996 journées au lieu des 25 204 attendues).

La prégnance des mères âgées de 19 à 21 ans se confirme, quel que soit le service. Ce qui, mécaniquement, augmente la part des mères primipares dans le nombre total d'accueils effectués. Le nombre d'enfants reste identique aux années antérieures, les familles composées de 2 personnes étant compensées par les grandes fratries – 4 enfants et plus -. Il est à noter que le service de Bobigny continue à recevoir régulièrement des demandes d'accueil pour des femmes + 3, 4 ou 5 enfants ; c'est là une spécificité que nous entendons défendre sur le territoire de la Seine Saint Denis, assez pauvre en centre maternel capable d'accueil ces compositions familiales.

Comme en 2021, le résultat net comptable du Prélude est très largement excédentaire en 2022. Et comme en 2021, ce n'est pas nécessairement un gage de sécurité pour les années à venir. Ce résultat est dû, en partie, à la suractivité réalisée et aux absences pour maladie non remplacées. Mais aussi, et surtout, aux nouveaux postes du groupe II qui n'ont pas été pourvus ; il faut être vigilant à cette donnée : les postes non pourvus ne sont ni des postes superflus, ni des postes mal évalués. Ce sont des postes qui actent des créations, de nouvelles missions - par exemple des veilleurs de nuit ; or, il faut du temps à une institution pour penser correctement ces nouvelles missions et pour faire évoluer une organisation dans des conditions permettant de pourvoir ces postes.

En 2022, nous avons ainsi créé une fonction d'agent technique transversale, une fonction de secrétaire RH, une fonction de secrétaire gestionnaire locatif. En 2023, si les locaux le permettent, nous devrions pourvoir les postes vacants, notamment ceux des veilleurs de nuit et des assistantes maternelles restant à embaucher. C'est bien l'adaptation de l'organisation qui nécessite ce temps incompressible, en aucune façon le caractère optionnel de ces nouvelles missions. Il conviendra donc de laisser au Prélude le temps de finaliser son organisation ce qui, mécaniquement, absorbera l'excédent comptable. Une note optimiste : les demandes d'admission ont été faites en nombre suffisant pour assurer l'activité, souhaitons que 2023 soit l'année de l'enrayement durable des baisses de candidatures et permette de maintenir un taux d'activité optimum à l'avenir.

## TEMOIGNAGES SUR L'ACTIVITE

### **L'accueil des mineures et jeunes majeures en centre maternel : le statut en question**

L'originalité du Prélude de Montreuil réside dans la spécificité de son public : jeunes femmes de 16 à 21 ans, enceintes ou avec enfant(s) de moins de 3 ans. Il est à noter que dans la plupart des cas ces jeunes femmes ont été prises en charge par l'ASE ou sont encore en cours de mesures à ASE (AP, OPP, APJM, AEDJM).

Ces jeunes femmes arrivent donc sur notre structure à un moment spécifique de leur vie où les bouleversements psychologiques, physiologiques, administratifs, citoyens sont intenses. Nous devons les soutenir et les accompagner dans une sorte de « mutation », les aidant à passer de la minorité à la majorité, d'une prise en charge de protection ASE à une autonomie avec la seule protection du droit commun, de leur statut d'enfant à un statut de chef de famille et de mère, parfois de l'irrégularité à la régularisation administrative, de la scolarité à l'emploi. Bien entendu, ce travail doit se faire, tout en menant notre mission première de soutien à la parentalité et de prévention pour le jeune enfant.

Dans ce cadre, la structure du Prélude Montreuil, propose à ces familles de les accompagner dans ces différentes mutations tout en maintenant leur place dans un même établissement. L'organisation de la protection de l'enfant est basée le plus souvent sur la création de structure répondant à un statut : établissement pour mineurs, établissement pour MNA, établissement pour jeunes majeurs...

Ce n'est pas le parti pris du Prélude qui souhaite accompagner ce mouvement fort et intense. En cela, notre structure accueille la diversité des situations, mettant par conséquent en exergue la maternité qui est le seul critère d'admission des jeunes femmes.

Pour accompagner ces différentes étapes, cela implique et exige pour les professionnelles, pour les partenaires et pour les familles de prendre conscience de ces changements et de les marquer symboliquement et factuellement dans le quotidien des prises en charge.

### Sur la question du statut de la jeune mère :

Pour faire vivre ces différents statuts, nous sommes vigilants à toujours respecter les missions et responsabilités des acteurs de l'accompagnement.

Dans le cadre de la minorité, nous sommes attachés à faire vivre au quotidien l'autorité du Juge pour Enfants (dans le cadre d'une OPP) ou de l'inspectrice ASE (dans le cadre d'un AP) pour établir avec l'ASE les conditions de la prise en charge de chaque famille (visites, liens avec la famille de la jeune femme, communications sur les différents événements au cours de la prise en charge).

La maternité de la jeune mère réinterroge le plus souvent ses liens et sa place avec sa propre famille et notamment avec sa propre mère (puisque la jeune femme accède à son tour au statut de mère). Il est alors important pour nous, d'instaurer un partenariat de proximité avec

le référent ASE afin que les raisons initiales du placement soient toujours au travail et que ces liens mouvant avec la famille soient étayés et encadrés. Cette répartition des rôles, nous permet alors de travailler le nouveau statut de mère, de la jeune femme et son lien naissant avec son nouvel enfant.

Au passage de la majorité, nous travaillons progressivement avec la jeune mère sa capacité de prendre des décisions, d'en comprendre les conséquences et d'en assumer les responsabilités. Ce travail passe en tout premier lieu par son choix de rester au Centre Maternel mais aussi de demander ou pas un Contrat Jeune Majeur. Nous prenons alors le temps de toujours en interroger le sens et de matérialiser sa demande. Dans ce cadre, les rendez-vous avec l'Inspectrice sont des moments fondamentaux pour la suite de la prise en charge.

L'APJM ou l'AEDJM sont des outils de l'ASE mis en œuvre par le référent ASE, qui viennent en plus de notre accompagnement. En effet, nous pouvons accueillir les jeunes femmes avec ou sans Contrat Jeune Majeur. Cependant, nous émettons systématiquement un avis afin de servir au mieux l'accompagnement de la famille. En effet, dans certaines situations, le parcours de la jeune fille et les raisons de son placement doivent régulièrement être remis au Coeur du travail. En cela la présence du référent ASE dans le cadre d'un CJM est primordial pour garantir l'évolution psychiquement de la jeune femme. Dans d'autres situations, il est important que la jeune femme se détache d'un statut ASE « infantilisant » où le Juge pour Enfant ou l'Inspectrice décidaient pour elle. Son statut de jeune majeur sans contrat, nous permet alors de travailler ses propres responsabilités pour son avenir et celui de son enfant.

#### Sur la question du statut de l'enfant :

Pour la plupart des jeunes filles que nous accueillons, l'arrivée au Centre Maternel fait suite à une prise en charge de placement dans une structure de l'ASE. Régulièrement, elles ont pu exprimer le sentiment qu'elle-même et leur enfant étaient placés au sein de notre structure. Dès la période de préadmission, il est important de préciser à la jeune mère le statut de son jeune enfant. Nous revenons alors systématiquement sur l'accord de principe délivré par l'Inspectrice pour l'orientation vers un Centre Maternel. Cet accord de principe matérialise le besoin de soutien à la parentalité mais ne préconise pas de protection pour l'enfant. Madame reste donc notre premier interlocuteur pour toutes les questions autour de son enfant. Ce dernier est un individu à part entière qui aura son propre parcours, à distinguer de celui de sa mère. La jeune mère reste la seule garante de sa protection.

Il nous a semblé important de poser des mots très régulièrement sur le statut de l'enfant car pour certaines mères cette distinction est difficile à intégrer. En effet, pour certaines elles n'ont vécu une enfance que dans le cadre d'une prise en charge ASE et n'ont vu évoluer leur propre mère qu'accompagner par une ou plusieurs mesures de protection de l'enfance. Par ailleurs, l'Inspectrice ASE est souvent la même personne qui prend des décisions pour la mère (AP, AEDJM, APJM) et pour son enfant (accord de principe pour l'entrée en Centre Maternel). Cette réalité n'aide pas les mères à distinguer leurs parcours et leurs avenir de ceux de leur enfant.

#### Sur la question de la situation sociale et administrative des familles :

Le plus souvent, les familles arrivent sur notre structure à la suite d'une prise en charge ASE où leur hébergement et leur accompagnement socio-éducatif ont toujours été garantis. Une de notre mission est de les accompagner vers l'autonomie. Pour cela, elles doivent faire des choix et réaliser des démarches pour préparer leur sortie du Centre Maternel dans des conditions adaptées à leur situation administrative et sociale. Or la prise en charge au Centre Maternel « masque » leur réalité sociale et administrative. Pour la plupart, elles n'ont jamais été en lien avec les dispositifs de droits communs dont elles relèvent maintenant qu'elles ont atteint la majorité : 115, SIAO, service social de secteur.

Notre travail est de leur faire prendre conscience de leur réalité afin de tenter de les mobiliser dans leurs démarches. Dans ce cadre, nous évoquons très concrètement le fonctionnement du 115, du SIAO, du service social de secteur.

**Christelle Pradelle**  
Cheffe de service Le Prélude Montreuil  
Manager dans une sourde tempête

Toute arrivée sur un nouveau poste est un vrai bouleversement. Pour celui qui arrive, qui entre dans une zone de vents contraires, se trouve successivement happé dans un tourbillon puis éjecté dix mètres plus loin. Mais aussi pour celui qui accueille, qui voit dans le nouvel acteur, de possibles réponses à ses attentes, frustrations, questionnements et qui va tenter de jouer de son influence et de sa capacité de persuasion pour l'amener dans les courants les plus favorables.

Cette prise de poste est d'autant plus périlleuse quand un mal-être s'est installé et régit sourdement mais sûrement toutes les interactions en présence. Comment reprendre la main et proposer un voyage plus doux, plus serein ?

Tous les moyens semblaient bons : écouter les demandes, les retours, les plaintes, proposer des espaces de réflexion, de constructions communes, de parole en face à face, mobiliser tous les acteurs institutionnels pour trouver des solutions, être d'une disponibilité extensible à souhait, mettre les mains dans le cambouis, participer à l'ouvrage pour inverser les courants et voir la tempête s'éloigner.

Mais les courants étaient bien trop forts et j'ai vu s'envoler petit à petit les forces vives de mon équipe. D'abord par les mots : « nous sommes tous en partance ». Puis par les actes. Mais par les mots j'ai compris que l'énergie déployée pour (re)tenir les foules était vaine. On ne peut reprendre une quelconque direction quand le climat est fortement dégradé. Alors que faire ? Abandonner le combat, utiliser son énergie autrement, accepter la défaite, changer son braquet. Changer de cap. Et, à la faveur d'un vent favorable, je me suis dirigée vers une cause qui restait commune à toutes, celle des femmes et des enfants de notre centre maternel.

C'est devenu mon baromètre et j'ai guidé mes actions en fonction de ses indications, tout au long des remous qui secouaient mon équipe. Tenir ce cap a été un moteur qui m'a permis d'échapper aux effets de ces agitations, de m'élever au-dessus de ces bourrasques de vents pour les survoler et rechercher la chaleur d'un rayon de soleil puis deux, puis trois, venus rappeler le sens de la mission pour laquelle j'avais été recrutée.

La tempête est passée et le calme est revenu, sérénité profitable à notre communauté de femmes et d'enfants et qui rend possible l'émergence de nouveaux projets. J'en suis la capitaine et les itinéraires que je choisis d'emprunter sont ceux de ce collectif de femmes, d'enfants et de professionnelles. La route se construit chaque jour et de façon collégiale laissant aussi place aux prises d'initiative et à la créativité. Et avec elle se noue un espace de confiance qui, je l'espère, saura résister aux prochaines tempêtes.

**Philomène Eyéné**  
cheffe de service Le Prélude Bobigny