

**Zeitschrift:** La Croix-Rouge suisse  
**Herausgeber:** La Croix-Rouge suisse  
**Band:** 63 (1954)  
**Heft:** 8

**Artikel:** La tâche des directeurs de maisons d'enfants et ses exigences actuelles  
**Autor:** Joubrel, Henri  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-684043>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# La tâche des directeurs de maisons d'enfants et ses exigences actuelles

par HENRI JOUBREL,  
vice-président de l'Association internationale des éducateurs  
de jeunes inadaptés

(Conférence donnée au Congrès du groupe romand de l'Association suisse en faveur  
des enfants difficiles à Genève, le 12 octobre 1954)

«La tâche des directeurs d'établissements pour enfants difficiles en fonction des exigences des comités ou commissions de surveillance, des autorités de placement et de l'opinion»... Pour traiter un pareil sujet, il eût paru logique de faire appel exclusivement à l'un de ces directeurs qui «vivent» quotidiennement cette tâche.

çais qui ont ouvert un centre d'enfants difficiles pendant l'occupation allemande ou au lendemain de la libération de notre territoire national. Le récit que j'ai tenté d'en faire dans «La pierre au cou» n'est pas exagéré. Je n'en fais mention au passage que pour exprimer notre profonde gratitude à nos amis suisses romands qui, par leur générosité, ont empêché de



Le «Centre de rééducation Georges Bessis» de Ker-Goat (Bretagne), d'initiative privée et qui, depuis 1942, en dépit de difficultés innombrables, a été un des centres «pilotes» de rééducation sous la direction de Georges Bessis, mort en déportation en 1945, puis du chef Lelièvre. H. Joubrel lui a consacré un livre. Les enfants de Ker-Goat ont pu aujourd'hui quitter les vieux baraquements qui avaient vu la naissance du Centre.

Si j'ai cru devoir pourtant accepter l'invitation flatteuse qui m'a été si aimablement adressée, malgré ma légère crainte que les problèmes ne se présentent pas exactement de la même façon en deçà et au-delà de notre frontière, c'est d'une part certes par sympathie pour votre pays, mais également parce que j'espère être en mesure, grâce à ma fréquentation depuis plus de dix ans de directeurs d'institutions publiques et privées d'observation et de rééducation, d'apporter ici un témoignage objectif de la complexité de leurs fonctions. D'autre part, je serai plus à l'aise que l'un d'entre eux pour souligner toutes les difficultés qui les enserment.

Je n'évoquerai pas ici les obstacles financiers quasi-tragiques rencontrés par de nombreux camarades fran-

sommer des établissements comme celui de Ker-Goat, en Bretagne. Je ne peux me rappeler sans émotion l'accueil chaleureux qui fut réservé ici même aux garçons de ce Centre venus faire entendre leur chorale.

Plaçons-nous donc dans les perspectives actuelles.

## Personnalité et aptitudes du directeur jouent un rôle essentiel

Si le directeur d'établissement de sauvegarde de l'enfance n'a plus à faire face, sauf exception, à des situations dramatiques, sa tâche demeure à la fois lourde et délicate, et n'est certes pas à la portée du premier venu.

C'est devenu un truisme que de dire: «Tant vaut le directeur, tant vaut la maison.» Des questions aussi

primordiales que l'installation matérielle de l'établissement deviennent secondaires par rapport à la personnalité et aux aptitudes du directeur. On connaît des «Centres» cantonnés dans de pauvres baraquements et qui ont donné de magnifiques résultats éducatifs, des cliniques somptueuses où l'anarchie allait s'amplifiant jusqu'à nécessiter leur fermeture par décision administrative.

Les très bons directeurs sont rares, et leurs mérites devraient être honorés de façon exceptionnelle. Ils se sentent comptables, devant la société, du sort de centaines de jeunes au cours de leur carrière. Ils savent qu'ils peuvent orienter bien ou mal des existences entières, et celles des enfants qui naîtront de leurs anciens élèves. Le sentiment d'une telle responsabilité morale est bien pesant.

A la entendre, les enfants difficiles leur causent toutefois moins de soucis que les adultes qui les entourent. L'un d'entre eux me disait encore, il y a moins d'un mois, qu'il préférerait huit jours de camp seul avec un groupe de jeunes délinquants qu'une seule journée dans l'établissement, en raison des sources de contrariétés qui y jaillissaient sous chacun de ses pas.

Il y aurait beaucoup à dire sur les relations du directeur d'institution avec les diverses catégories de membres de son personnel, spécialement avec ses éducateurs, si souvent instables, susceptibles, «caractériels» eux-mêmes. Elles réclament une diplomatie, une habileté consommées. Mais comme elles ne semblent pas entrer dans notre sujet, envisageons seulement les relations du directeur avec son comité, les autorités qui lui confient des jeunes, et l'opinion publique.

#### Une tâche incessante et qui exige une maîtrise constante de soi et de ses nerfs

Le directeur et son Comité... Le Comité et son directeur... Si la terminologie est la même en Suisse qu'en France, les institutions privées sont placées sous la responsabilité du Conseil d'administration d'une association, les institutions publiques sont gérées par l'administration dont ils émanent, parfois avec le contrôle supplémentaire d'une «Commission de surveillance».

Puisque membres de Comités et directeurs sont ici à la fois représentés, me sera-t-il permis de présenter des suggestions tour à tour aux deux catégories de responsables des établissements pour jeunes inadaptés?

a) Les comités, tout d'abord, doivent bien se pénétrer des charges harassantes qui écrasent les directeurs. Ceux-ci, obligés d'affronter sans cesse des problèmes de nature différente, amplifiés encore par la «technification» et la paperasserie modernes, ne connaissent pas de repos. Même le soir, même le dimanche, même la nuit, ils sont à la merci d'une fugue, d'une dispute, d'un incident grave. De la manière dont cet incident sera réglé dépendent la bonne marche de la maison, sa réputation, et la leur. Quand le feu couve sous la cendre, et c'est souvent le cas avec les enfants inadaptés une étincelle peut suffire à allumer l'incendie.

Les choses revenues dans l'ordre, le directeur, même s'il est énérvé, fatigué, devra se montrer assez maître de soi pour maintenir l'«esprit» de la maison, faire bonne figure à ses jeunes, à tout son personnel, pour répondre au téléphone, parfois à de hauts personnages, dicter son courrier, apprécier la valeur de rapports, accepter ou refuser un «nouveau», recevoir une famille, un visiteur important, le médecin, peut-être un «ancien» de passage, pour penser au programme des jour-

nées à venir, peut-être contrôler des comptes, décider d'un achat important, d'un nouvel aménagement de l'institution, trancher une question de discipline, sans parler des innombrables démarches qui l'appellent à l'extérieur et des questions, matérielles ou psychologiques, qu'il peut avoir à résoudre au sein de son propre foyer. Et là encore, à son domicile, il sera souvent dérangé, questionné, harcelé «pour les besoins du service». Il ne paraît pas exagéré de dire que le directeur est «de service» sauf quand il dort, et souvent dort-il fort mal, on le conçoit aisément. Certains faits navrants de brutalité, voire d'homosexualité à l'égard des enfants trouvent ici une part de leur explication.

S'il est anxieux (et même s'il ne l'était pas en prenant ses fonctions, le surmenage peut le faire devenir) le directeur s'effraiera, devant la tournure de plus en plus scientifique que doit prendre son action, de ne pas avoir le temps de lire les ouvrages, les revues, d'assister aux stages qui lui permettraient de faire progresser ses connaissances et d'améliorer la formation de ses éducateurs. Ou encore, s'il a fait un essai malheureux de nouvelles méthodes qu'on lui a prônées, il

craindra de s'y être pris maladroitement, ou il accusera les méthodes, et le doute s'emparera de lui. Combien en connaissons-nous, de directeurs, dont le système nerveux est mis ainsi à terrible épreuve! De cas de furunculoze, d'anémie, de dépression!

#### Confiance totale de la part de ses comités, libre choix de ses collaborateurs sont indispensables au directeur

C'est pourquoi il éprouve un besoin absolu de la confiance totale de ceux qui l'ont placé à la tête de l'établissement. On ne saurait mieux le payer de ses peines, l'encourager à poursuivre ses efforts, à se donner entièrement à son rôle, qu'en lui accordant cette confiance totale.

Deux exemples illustreront cette nécessité:

1° Dans les institutions privées, il n'est pas douteux que le Conseil d'administration et, au premier chef, son président, soit juridiquement responsable des actes dommageables pouvant être commis par n'importe quel membre du personnel de l'institution. En principe, les membres du personnel devraient donc être recrutés par le Comité. Pourtant cette procédure entraînerait



Le système et la discipline du scoutisme sont un des éléments capitaux d'une «rééducation» réelle et active. (Photo H. Floch.)

## La Suisse et le problème des «Maisons de rééducation»

Une polémique de presse, suivie d'une plainte qui a entraîné l'ouverture d'un procès pénal, a attiré l'attention du public sur le problème de l'enfance délinquante ou «pré-délinquante» et sur l'organisation des maisons dites de rééducation existant en Suisse. Si nous n'avons pas à prendre parti, ne serait-ce que faute d'une information suffisante, dans cette polémique, force nous est de reconnaître qu'il y a là un problème primordial et trop longtemps négligé. Car notre organisation actuelle, si grands que soient la bonne volonté et le dévouement de ceux qui assument habituellement cette lourde tâche, est dépassée aujourd'hui dans la plupart des cas tant par les conceptions nouvelles que par les nécessités pratiques.

Ajoutons à cela que la seule bonne volonté est insuffisante à assumer une telle tâche: il y faut non seulement des qualités qui ne sont pas données à chacun, mais aussi une préparation qui ne s'acquiert pas en quelques semaines de stage. Ce sont là des notions que l'on a également négligé trop longtemps de prendre en considération chez nous.

Nos possibilités actuelles sont insuffisantes, la tâche de nos éducateurs, déjà si difficile en soi, est rendue quasi impossible par le maintien de systèmes trop rigides et souvent périmés, comme par des obligations matérielles qui rendent leur travail plus écrasant encore.

Le problème de la rééducation est d'abord et toujours un travail d'amour et de patience. Pour qu'un tel travail soit possible et utilement possible, il faut donner à ceux qui ont choisi cette

tâche la possibilité de l'accomplir librement, et sans se voir contraints par la force même des choses à devenir des machines harassées par l'excès des soucis matériels qui s'imposent nuit et jour à eux.

Cela coûtera cher? Cela coûtera moins cher assurément que ne coûtent actuellement à la société les tribunaux chargés de juger jour après jour tant de jeunes dévoyés ou, simplement, de pauvres gars que, précisément, l'on a été incapable de «réduquer» utilement et en temps utile, et les prisons où, hélas, tant d'anciens «pensionnaires» de telles maisons de rééducation doivent être mis. Ceci pour n'aborder que le côté matériel de ce douloureux chapitre.

Les raisons de tels échecs dont nos tribunaux ont à connaître sans cesse? Ce n'est pas tant aux éducateurs, j'en suis persuadé, qu'il faut les attribuer qu'aux conditions matérielles dans lesquelles ceux-ci sont trop souvent encore contraints de «travailler». Il nous a paru intéressant de publier à ce propos la remarquable conférence prononcée le mois dernier par un éducateur français éminent, et mieux que quiconque à même de parler d'un sujet qu'il connaît à fond et où il a acquis une profonde expérience, M. Joubrel, qui fut un des initiateurs de l'expérience de Ker-Goat dont nos lecteurs ont entendu parler. Nous l'en remercions vivement, ainsi que M. Laravoire, directeur du Service d'observation des écoles genevoises, qui a bien voulu nous communiquer le texte de cette conférence.

M.-M. Thomas.

souvent de sérieux inconvénients. Si l'on veut qu'une véritable «équipe» de direction soit soudée par de bons rapports humains (et combien cela est indispensable dans nos internats!), il nous paraît souhaitable que le directeur puisse choisir lui-même ses collaborateurs. Lui seul peut bien savoir quelle sorte de candidat est susceptible de réussir à ses côtés, et au milieu des membres du personnel déjà présents, compte tenu des caractéristiques de chacun. C'est donc à lui, selon nous, qu'il revient de retenir une candidature; puis de la présenter à l'agrément du Conseil d'administration, lequel, répétons-le, demeurera toujours juridiquement responsable. Cette pratique est devenue courante en France. Le directeur agit comme mandataire du Comité, puis naturellement rend compte à celui-ci des divers aspects de sa gestion.

2° Sur un plan plus large que le recrutement du personnel, il arrivait autrefois, dans notre pays, que le directeur ne fût pas consulté, ni même informé, pour des décisions importantes concernant le fonctionnement ou l'équipement de sa maison. Arguant que ce directeur est un salarié et n'a pas place, de ce fait, au sein du Comité, certains Conseils d'administration tranchaient souverainement de questions capitales sans croire devoir recueillir l'opinion de celui qu'ils considéraient, avec quelque dédain, comme un simple employé. Inutile de dire que des directeurs traités de cette manière n'éprouvaient aucun enthousiasme pour leur travail, et devenaient vite les ennemis systématiques de leur Comité. Ils imputaient aux décisions de celui-ci tous les échecs, et entretenaient autour d'eux un climat d'hostilité tenace contre ces messieurs ou dames du Conseil d'administration.

Le ministre de la Santé publique et de la population (qui est chez nous le principal ministère de tutelle des institutions privées en raison de l'importance des «prix de journée» qu'il leur verse) est venu lui-même, par voie de circulaire, recommander la création, à côté des conseils d'administration, de «comités de direction» comprenant un petit nombre seulement d'administra-

teurs, et au moins le directeur de l'internat. Celui-ci peut donc ainsi, au sein d'un groupe restreint, faire entendre son point de vue, ses désirs, ses critiques, connaître dès leur naissance les projets concernant son établissement. Lorsque le Comité de direction prend une décision de quelque importance, il la soumet ensuite au Conseil d'administration et la fait entériner par lui.

Cette façon de faire donne d'excellents résultats. Elle permet à la fois au directeur et à quelques administrateurs choisis pour leur compétence de s'intéresser de très près au fonctionnement de l'institution vu sous ses divers angles. Elle revêt un mérite supplémentaire lorsque l'association, ainsi qu'il arrive, gère

lités s'en trouvaient allégées, que l'application des décisions devenait grandement facilitée, qu'ils apprenaient des faits qu'ils n'auraient pu connaître autrement, surtout peut-être que leurs relations avec leurs directeurs devenaient moins tendues, infiniment plus agréables.

De leur côté, les directeurs gagnent beaucoup à ces contacts, à ces confrontations. Les officiers sur la ligne de feu ont toujours du mal à admettre les ordres de l'état-major... Ici, de plus, l'état-major est rarement composé d'officiers, je veux dire de spécialistes de l'éducation. L'opposition, sourde ou déclarée, des directeurs contre le Comité ou l'administration était souvent à base d'ignorance de certaines réalités: telle règle positive inéluctable, tel impératif financier, telle obli-



Des enfants d'un «Centre» doivent connaître eux aussi l'aventure merveilleuse de la route et des camps.  
(Photo H. Floch.)

plusieurs organismes. Au lieu d'un seul Comité, vaste, lointain, existent alors autant de Comités de direction que d'organismes gérés par l'Association.

#### **Une entente étroite entre tous les organes directeurs est nécessaire à la réussite**

Le secteur public permet parfois moins bien que le secteur privé cette collaboration entre l'administration centrale, souvent imbue de ses prérogatives, et l'échelon d'exécution. Pourtant, de plus en plus, cette collaboration se noue à l'occasion de commissions paritaires, légalement compétentes pour des problèmes tels que la discipline du personnel ou son avancement. Elle est aussi réclamée par les syndicats, qui entendent s'immiscer de manière toujours accrue dans la gestion des établissements, même publics.

Beaucoup d'administrateurs, publics ou privés, redoutaient cette pression des représentants du personnel. En général, leur mauvaise humeur s'est dissipée à l'expérience. Ils cherchent souvent eux-mêmes aujourd'hui à multiplier les consultations des directeurs, ou d'autres catégories du personnel, pour tout ce qui les concerne directement. Ils se sont aperçus que leurs responsabi-

lité juridique (combien de bons pédagogues n'ont aucune idée sérieuse des exigences matérielles, légales, comptables!), tel empêchement provisoire ou définitif à la réalisation d'un projet.

Au sein de la réunion commune avec des administrateurs, ils apprennent ce qu'ils ignoraient, ils sont informés du point de vue d'hommes et de femmes qui ont une optique différente de la leur, mais également nécessaire. Ils essaient de se mettre «à leur place», comme eux à la leur.

Souvent existe aussi chez les directeurs une part de sentiment d'infériorité à l'égard des administrateurs, infériorité consciente ou inconsciente, et qui se traduit en agressivité contenue. Ils ont bien des chances de perdre ce sentiment au cours de rencontres successives. Car tout en s'apercevant que bien des choses leur étaient inconnues, ils constateront que la réciproque est vraie. Ils verront qu'ils apprennent, mais aussi qu'ils enseignent. Ils se réjouiront d'un véritable échange.

Si c'est un devoir pour le président et les membres du Comité de traiter le directeur comme un ami (et les difficultés du métier de directeur entraînent sans nul doute, redisons-le, cette égalité de valeur qui permet



# L'œuvre du Club alpin suisse

Pendant des siècles, la montagne demeura pour les peuples des plaines un objet d'angoisse et de crainte irraisonnée. Les quelques rares cols des Alpes qui permettaient le passage entre nos

Puis des religieux vinrent, aux alentours de l'an mille, s'installer sur ces hauts passages. L'œuvre admirable accomplie à l'appel de saint Bernard de Menthon au Grand- et au Petit-



Descente d'un blessé en téléphérage sur câble. (Photo Giegel, Bureau suisse pour la prévention des accidents.)

pays et l'Italie n'étaient guère fréquentés que par les marchands ou les soldats: l'attrait du gain ou celui de la conquête donnaient seuls assez de courage pour s'y hasarder. Très tôt, d'ailleurs, l'on en appela à la protection des dieux pour rassurer ceux qui devaient s'aventurer en ces hauts lieux, il y eut au Saint-Bernard un autel à Jupiter.

Saint-Bernard puis au Simplon reste, avec ses monastères, ses églises et ses hospices destinés à accueillir le voyageur, comme un témoignage de la charité humaine au cours des siècles.

Mais la montagne demeurerait, en dehors de ces quelques hautes passes, secrète et comme interdite à l'homme, préservée par les légendes qui semblaient la garder de toutes parts de la curio-

de tels rapports humains), c'est un autre devoir pour le directeur d'accepter cette amitié et même, en cas de besoin, de la favoriser. Des invitations de part et d'autre, si possible autour d'un repas, sont encore le meilleur moyen que les hommes aient imaginé pour tisser entre eux de bonnes conditions de travail, pour se donner l'impression d'appartenir à une même grande famille.

Le directeur intelligent ne tirera pas prétexte d'une si cordiale familiarité pour se départir de la déférence qu'il doit à ceux qui sont chargés de contrôler son action et en endossent la responsabilité. Il n'ignore pas qu'il doit rendre compte, et complètement, de toutes les formes de sa gestion. Il sait que la meilleure ma-

nière de supporter une inspection est souvent de la provoquer par une invitation aimable. L'expérience lui a enseigné que l'avantage pour lui était immense de posséder en état de vérification claire et permanente. par des registres, des graphiques, des dossiers, tous les aspects de son établissement qui se prêtent à de telles précisions.

Plutôt que de s'entendre reprocher plus tard certaines initiatives qui pourraient surprendre, il prend l'habitude de demander conseil à ses censeurs avant de commencer, en essayant au besoin de faire imaginer — sommet de l'art, mais pas toujours inaccessible — que les idées nouvelles sont émises par ceux-là mêmes qui auraient pu ensuite les critiquer. (à suivre.)