

**Zeitschrift:** La Croix-Rouge suisse  
**Herausgeber:** La Croix-Rouge suisse  
**Band:** 64 (1955)  
**Heft:** 1

**Artikel:** La tâche des directeurs de maisons de rééducation et ses exigences actuelles  
**Autor:** Joubrel, Henri  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-682720>

### **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 de rééducation et ses exigences actuelles

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

II. Cf. Edition du 1<sup>er</sup> décembre 1954.

Plus délicates demeurent dans certains cas les relations des directeurs avec les *autorités de placement*, judiciaires ou administratives. Ce sont un peu, en effet, des relations de clients à fournisseurs: clients souvent exigeants, et fournisseurs aussi. Selon l'époque, sa capacité, sa spécialité, sa réputation, l'établissement fait figure d'obligé ou au contraire de grand seigneur dans le contrat. Des tensions peuvent se produire dans cet échange de services et chacun doit faire l'impossible, naturellement, pour chercher à les atténuer.

Comme nous l'avons dit à propos du recrutement du personnel, il paraît indispensable que le directeur (toujours quitte à en rendre compte ensuite, en bon mandataire, à son comité ou à son administration) ait le libre choix des jeunes entrant dans sa maison. Si on lui impose des sujets dont il prétend ne pas vouloir, il est fort probable qu'il ne réussira pas à les transformer, en tout cas dans le bon sens.

Certes, le comité ou l'administration sont compétents pour déterminer à l'origine, et avec l'accord du directeur, la *catégorie* de jeunes qui peuvent être admis dans l'institution. Mais, une fois ce cadre tracé, il est hautement souhaitable que le directeur (ou la personne qu'il désigne à cet effet) puisse accepter ou refuser une candidature, compte tenu de la place libre ou non dans tel ou tel groupe, et des renseignements fournis sur l'intéressé permettant de bien ou mal augurer de son adaptation à la maison.

## On ne fait pas de rééducation en masse, ni à l'aveugle

La place libre... Certaines autorités de placement semblent s'imaginer que les internats de rééducation sont extensibles à volonté. Beaucoup de directeurs, dont la maison est déjà pleine, voulant satisfaire à de nouvelles et pressantes demandes d'admission, ajoutent un lit dans un dortoir, quand ce n'est pas dans un couloir... A moins d'obligation impérieuse, ils ont tort. Aujourd'hui, on est bien convaincu que le grand nombre d'enfants est un ennemi redoutable de la rééducation. Non seulement l'admis supplémentaire risque de ne pas profiter des soins de l'établissement, mais encore il peut empêcher les camarades de son groupe d'en profiter aussi bien qu'avant son arrivée. Combien d'incidents dans certains internats ont pour principale cause la surcharge de leur effectif, en fonction des locaux et du personnel disponibles!

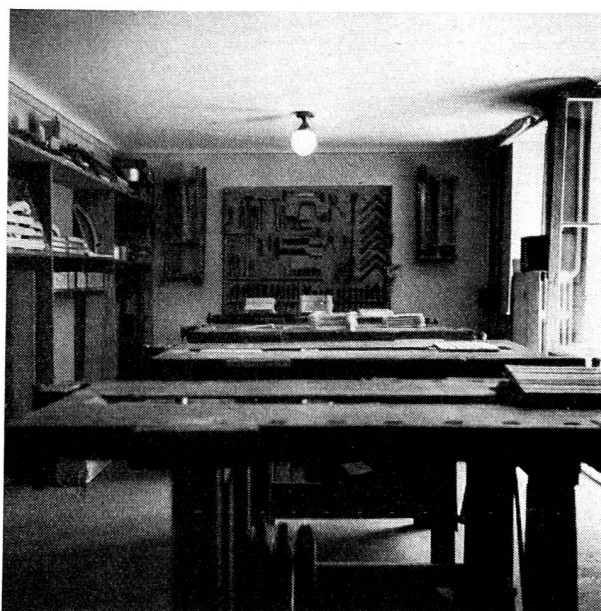
Les renseignements sur le candidat... Il est tout à fait normal, parce que nécessaire, que le directeur connaisse à l'avance les caractéristiques principales du sujet qu'on désire lui confier. Ce n'est pas sur un coup de téléphone qu'il peut accepter une admission, surtout pour le lendemain! Sauf pour les centres d'accueil ou d'observation, dont le rôle est précisément de recevoir (dans la limite des places libres) tous les cas qui se présentent, une enquête assez détaillée doit être remise au directeur. Un établissement est toujours spécialisé

dans une certaine mesure, et il ne peut prendre en charge, on le conçoit, n'importe qui.

Mais les conclusions de l'enquête ou du rapport de présentation doivent être sincères... N'arrive-t-il pas que, pour faire accepter plus sûrement un jeune, le signataire de telles conclusions atténue par exemple une débilité mentale ou une tendance psychopatique, taise une homosexualité grave, bref «bonifie» le sujet? Ce maquillage se retourne vite contre son auteur, puisque toutes ses propositions ultérieures deviennent marquées de suspicion.

## Mais on ne doit pas refuser les cas difficiles

Nous savons que de tels artifices sont parfois provoqués par une certaine inclination, de la part de quelques établissements, à n'accepter des jeunes que légèrement inadaptés. Il devient si facile de «réussir» avec des sujets peu gravement atteints! Les institutions les plus réputées peuvent se permettre de se montrer les plus exigeantes sur les aptitudes, le «calibrage» de leurs clients. Presque personne ne veut des jeunes très difficilement éducatibles... Trop souvent les prennent de vieux établissements à l'encadrement médiocre, trop contents d'accepter le premier offert pour compléter leurs effectifs, alors que précisément ils sont fort mal équipés pour faire face à de telles situations. Il est heureux que dans beaucoup de pays, à l'heure actuelle, et dans le vôtre comme dans le mien, on se préoccupe d'ouvrir des maisons, en y mettant les moyens nécessaires en matériel et en personnel, pour traiter les cas rejetés par la plupart des directeurs.



Un atelier de menuiserie dans une maison de rééducation: la Maison des Charmilles à Genève.

Le désir «d'écramage» était si accentué chez certains responsables d'institutions françaises qu'il a fallu réagir dans nos revues techniques et, au cours d'un stage de sept jours commun à 70 directeurs de centres d'observation et de centres de rééducation (comme nous en organisons près de Paris tous les deux ans), émettre notamment le vœu que l'énurésie ne soit jamais plus un motif de refus d'admission dans un internat. Quels que soient les inconvénients de plusieurs natures entraînés par cette infirmité, il paraît inconcevable qu'une maison qui se donne pour tâche de recevoir des jeunes psychiquement inadaptés n'admette pas de compter un certain nombre d'énurétiques.

D'une façon générale, il convient donc que les directeurs, sans pour autant céder sur des positions essentielles (il est évident par exemple qu'ils ne peuvent prendre des petits si leur maison est faite pour des grands, de vrais névrosés s'ils n'ont pas l'aide d'un psychothérapeute, des débiles mentaux caractérisés si leur enseignement scolaire ou professionnel ne peut rien apporter à ces sujets), se montrent le plus «tolérants» possible à l'égard des autorités de placement, sachant ici encore se mettre à leur place, comme elles à la leur. On ne peut laisser entre deux portes un enfant perturbé ou déficient.

#### Un directeur doit être un chef d'orchestre

Un autre devoir incombe aux directeurs: non seulement se prêter de bonne grâce aux inspections que peuvent légitimement désirer les autorités de placement, mais tenir d'eux-mêmes celles-ci au courant de l'évolution du jeune qui leur a été confié. Cette information périodique par une sorte de petit «bulletin de santé» est infiniment souhaitable. Certes, les directeurs sont débordés d'occupations. On ne saurait trop le dire: ils sont écrasés. Mais s'ils savent s'entourer de collaborateurs compétents, aux personnalités qui se complètent, s'ils peuvent en obtenir, de leurs administrateurs, un nombre suffisant, s'ils les réunissent en «conseil de maison» pour solliciter leurs avis, s'ils parviennent à n'exécuter eux-mêmes que fort peu de tâches, pour demeurer le «chef d'orchestre», le contrôleur, le régula-

teur de l'ensemble (le drame de ces institutions où le directeur omniscient, omniprésent, omnipotent, vient à brusquement manquer!), s'ils utilisent et font utiliser les moyens modernes de simplification et de meilleur rendement du travail (à commencer par un bon classement, un téléphone intérieur, de nombreuses formules imprimées de couleur différente, qu'il suffit de compléter), s'ils ont un bon secrétariat personnel, ils peuvent accomplir cent besognes qui semblaient a priori irréalisables.

#### Les instituts de rééducation face à l'opinion publique

Nous avons dit que le directeur doit demeurer le chef d'orchestre, conserver assez de recul devant son institution pour pouvoir la juger objectivement, en coordonner tous les rouages, garder l'esprit libre pour être prêt à faire face à tous les imprévus.

Une des innombrables obligations dont il ne doit pas sous-estimer l'importance est de conquérir l'opinion publique.

Les centres pour enfants difficiles éprouvent généralement beaucoup de mal à se faire «admettre» par les gens du dehors, surtout dans leur entourage immédiat. Appétit ancestral de vengeance contre ceux qui ont enfreint la loi, crainte pour sa personne ou pour ses biens, l'«homme de la rue» est généralement mal disposé, psychologiquement, à l'égard d'internats qu'il continue d'appeler «maisons de correction» ou «centres de redressement».

Loin de s'émerveiller qu'une institution ouverte parvienne à conserver, à part quelques fugues inévitables, des enfants ou adolescents au comportement antisocial (et c'est bien pourtant un tour de force!), il est enclin à critiquer les méthodes employées, même s'il ne les connaît pas, à s'indigner contre les dépenses élevées qu'entraîne une telle institution.

Le devoir du directeur est de profiter de toutes les occasions pour faire tomber des préjugés: faire sortir ses jeunes de l'institution pour des offices religieux, des spectacles, des manifestations sportives, mieux encore pour rendre service à des citoyens pauvres, malades ou ayant besoin de main-d'œuvre; laisser entrer dans l'institution, en diverses circonstances (fêtes, matchs, offices), ceux et celles qui le désirent, tout en leur recommandant la discrétion convenable. Si ces contacts dans les deux sens sont bien préparés et bien menés, les jeunes y perdront le sentiment d'être tenus à l'écart, y retrouveront une confiance en eux-mêmes que souvent ils avaient perdue.

#### Visiteurs et amis de la maison

Il y a aussi les *visites* véritables de l'établissement. Quel fardeau!

Heureusement, le directeur peut charger un de ses adjoints de conduire la plupart de ses visiteurs, ne se réservant que les personnalités qui prendraient sérieusement ombrage de ne pas être guidées par lui-même. Il peut aussi (procédé qui plaît toujours et que j'ai pour ma part beaucoup apprécié aux Etats-Unis) confier à un des garçons ou une des filles de l'établissement, bien choisis, le soin d'entraîner certains de ses hôtes dans un «tour» commenté, avant de les faire recevoir par un des cadres ou de les recevoir lui-même. On ne saurait trop lui conseiller aussi de disposer de petites notices illustrées qu'il peut remettre ou faire remettre avant le départ (les envoyer avant l'arrivée, lorsque c'est possible, est encore mieux), de façon à



Une classe à la Maison des Charmilles.

abrégé les explications et éviter les conséquences de notes mal prises... Les visites banales peuvent être groupées, sauf imprévu, un même jour de la semaine... De nombreux autres moyens existent pour gagner du temps, et il faut les utiliser pour donner aux visites la place éminente qu'elles doivent tenir dans la vie d'une bonne institution, pour faire de tout curieux bien inspiré un *ami* de la maison.

J'ai prononcé le mot d'*«ami»*. Certains établissements, et non des moindres, ont constitué des «associations d'amis» qui leur sont souvent précieuses. Je ne parle pas seulement d'un apport financier, qui peut être utile, mais aussi d'un concours moral très réconfortant pour les rééducateurs, qui se sentent si souvent incompris dans leurs efforts.

J'ai été personnellement très heureux de voir que le nouveau Centre de Ker-Goat, installé maintenant dans de beaux bâtiments près de Dinard, n'a pas re-

Un de mes amis, directeur d'une grande institution publique d'éducation surveillée, ne manque jamais de faire entrer à son domicile, comme invité personnel, un envoyé de presse qui n'aurait pas demandé ou obtenu à temps l'autorisation du ministère de la Justice. Il s'est toujours trouvé fort bien, et sa maison aussi, de cette manière de s'y prendre. Et cette hospitalité à l'égard des journalistes doit être également observée, dans toute la mesure du possible, à l'égard de cinéastes, de reporters de la Radiodiffusion ou de la Télévision. Lorsqu'on n'a rien à dissimuler, pourquoi se cacher? Ne doit-on au contraire contribuer, pour ceux qui nous succéderont, à une meilleure information du public, de ce public qui d'ailleurs, par sa pression psychologique, peut peser sur le Parlement et les caisses de l'Etat, pour faire obtenir les crédits nécessaires à notre action?

L'esprit pratique des Américains ne s'est pas trompé sur ce point (ils vont certes un peu loin dans leur sens



La Maison des Charmilles, maison de rééducation genevoise pour enfants difficiles ou inadaptés.

noncé à son association d'amis (alors qu'il a moins besoin qu'hier de contributions privées), et qu'il a été jusqu'à faire apposer une belle plaque indicatrice de direction en plein centre du bourg de Pleurtuit, distant de deux kilomètres.

#### Presse, cinéma, radio et Cie

Plus redoutés que les visiteurs ordinaires sont les *journalistes*, pourtant principaux formateurs de l'opinion publique. Qu'on veuille bien m'en croire: recevez bien les journalistes, même ceux qui sont attachés aux feuilles les plus détestables! D'abord, si vous ne les recevez pas, ils seraient toujours en mesure de se renseigner dans le voisinage, et ils ne manqueraient pas d'exprimer leur hargne dans leur article. Ensuite, ils seront toujours sensibles à un bon accueil, à l'impression qu'on ne leur a rien caché, hormis ce que la loi interdit.

de la publicité: n'ai-je pas vu dans un internat californien, côte à côte derrière un micro, un évêque et une étoile de cinéma?), et nous sommes souvent trop discrets dans notre vieille Europe. Lorsque l'écrivain français Gilbert Cesbron a voulu évoquer nos problèmes dans «Chiens perdus sans collier», nous avons été ravis d'aider à l'élaboration de son roman, et nous l'aiderons pour ce film s'il nous le demande.

Même si l'optique d'un artiste n'est pas toujours la nôtre, nous savons qu'il parvient beaucoup mieux que nous ne saurions le faire à rendre sensibles à une vaste audience certaines réalités auxquelles nous croyons et qui sont devenues notre raison de vivre.

Les voies sont innombrables pour faire connaître une institution et l'ensemble de l'œuvre dans laquelle nous sommes engagés: fêtes où le public est convié, formation d'une chorale, d'un groupe dramatique ou d'équipes sportives qui vont se faire applaudir à l'ex-



térieur, publication par nos jeunes d'un journal à l'intention de nos anciens et de nos amis, etc.

Il peut être excellent aussi que le directeur, que des membres du personnel prennent part, à des titres divers, à la vie de la localité: comme conseiller municipal, administrateur de la Caisse d'allocations familiales, au sein d'une société de loisirs populaires... A travers lui ou eux, le Centre sera souvent mieux admis, mieux compris, mieux soutenu. L'expérience l'a prouvé de manière éclatante.

### **Former de jeunes rééducateurs qualifiés est indispensable**

Mais des directeurs présents vont sans doute se récrier. Comment y parvenir? Ils n'ont déjà pas le temps de faire face à leurs besognes actuelles, ils n'arrivent pas à lire les revues techniques, à suivre les congrès, ils compromettent leur santé, ils négligent leur vie familiale!

Une meilleure organisation du travail, redisons-le, doit leur permettre à la fois de se reposer autant qu'il est nécessaire (au moins quatre semaines de suite par an, et je leur conseille fort d'essayer de s'octroyer un jour de semaine hors de l'institution, au lieu du dimanche, où viennent tant de parents ou d'anciens), et de ne négliger aucune des tâches qui incombent au responsable d'un établissement.

Le recours à des rééducateurs vraiment qualifiés doit aussi les soulager de beaucoup de soucis, à une époque où la technification de la pédagogie spécialisée s'amplifie, et où les institutions bénéficient de plus en plus de l'aide de psychiatres ou de psychologues compétents. C'est pourquoi nous avons appris avec un très vif plaisir la naissance près de Lausanne, d'un Centre de formation d'éducateurs de jeunes inadaptés. Nous espérons qu'il obtiendra beaucoup de succès.

Ne pas se sentir isolé dans son travail, pouvoir s'appuyer sur les idées et les expériences des autres est certainement enfin un facteur d'équilibre et d'encouragement. Des associations comme la vôtre sont d'une utilité évidente. Puis-je me permettre de souhaiter, comme vice-président de l'Association internationale des éducateurs de jeunes inadaptés, que tous vous élargissiez vos contacts à un grand nombre de collègues étrangers. La facilité des communications a rétréci notre planète, favorisé l'unification des méthodes (compte tenu bien sûr, des caractéristiques nationales), et rien n'est plus réconfortant que de savoir qu'un autre directeur, à mille ou deux mille kilomètres plus loin, a rencontré les mêmes difficultés, et trouvé une manière de les résoudre.

Depuis son second Congrès, qui s'est tenu à Bruxelles du 12 au 16 juillet dernier, juste avant le Congrès international des juges des enfants, l'A. I. E. J. I. a abordé l'étude d'une «méthodologie transmissible de la rééducation». Après s'être attachée aux problèmes de la nature spécifique des fonctions d'éducateur de jeunes inadaptés, de la formation de ces rééducateurs et de la composition des groupes en internat, elle oriente maintenant ses recherches vers le groupe dynamique, la liaison éducateur-enfant, les rapports entre les établissements de sauvegarde de l'enfance et les parents des jeunes inadaptés. Le troisième Congrès où seront abordées ces questions aura lieu, sans doute près de Paris, pendant l'été 1956. Je vous y convie très cordialement, parce que nous avons besoin de votre collaboration et car je suis persuadé, d'autre part, que vous ne regretterez pas d'être venus. Outre l'apport technique

que chacun retire de semblables rencontres, il y gagne toujours l'impression d'appartenir à un plus large réseau d'amis.

### **L'amitié, clef d'or des relations humaines**

Le mot «ami» est revenu bien souvent au cours de cette causerie. Le directeur doit être l'ami d'autres directeurs, l'ami des jeunes qu'il dirige, l'ami de son personnel... Il doit devenir l'ami des membres de son Comité de surveillance, des autorités de placement qui lui confient des jeunes, du plus grand nombre possible de personnes de l'extérieur qui l'entourent ou viennent à lui.

L'amitié, cette amitié qui ne peut naître et se maintenir que par des contacts fréquents, est bien, en effet, le dénominateur commun dans notre sujet, la clef d'or des relations humaines. Celui qui cherche à la pratiquer en toutes circonstances (même parfois à contre-cœur au début!) sait que plus il en donne, plus il en reçoit. C'est vraiment une denrée magique.

Toutefois, à notre époque, on ne pourrait mener à bien une tâche comme la vôtre avec de seuls bons sentiments... Les exigences techniques, mais aussi les exigences matérielles (qui conditionnent souvent les précédentes) sont implacables.

A la fin du Congrès de l'A. I. E. J. I. à Bruxelles, le ministre belge de la Justice, *M. Lilar*, fit un très beau discours pour vanter les mérites des directeurs et des éducateurs de jeunes inadaptés. L'assemblée applaudit. Notre président international, le dynamique Hollandais Mulock-Houwer remercia le ministre puis, se tournant vers lui, termina ainsi: «C'est très bien. Maintenant il faut donner l'argent, n'est-ce pas?»

Oui, il faut de l'argent. Il faut autre chose encore. Comme l'exprime le titre d'un livre américain: «Love is not enough». L'amour ne suffit pas.

Il faut à un directeur d'internat pour enfants difficiles de la compétence dans les multiples domaines qu'il doit superviser, et un sens très sûr de l'organisation.

---

### **NOUS AVONS REÇU...**

...*Vie et bonté*, Paris, novembre 1954: Les 90 ans de la Croix-Rouge de Belgique; Les infirmières pilotes secouristes de l'air ont 20 ans, etc.

...*Do.*, décembre 1954: Les centres internationaux d'études de la Croix-Rouge de la Jeunesse en 1954: Les nouveaux timbres croix-rouges français; Ce qu'évoquent les 1187 timbres croix-rouges parus depuis 1889, etc.

...*Revue suisse des Infirmières*, Soleure, décembre 1954: Alexandre Yersin, la peste et l'Indochine, par R. J.; photocopie de deux lettres inédites du Dr Yersin, etc.

...*Feuilles contre la tuberculose*, Berne, N° 10 - 1954: Incidence des traitements nouveaux de la phthisie sur l'évolution de la pandémie tuberculose, par le Dr F. Cardis.

...*Nouvelles de l'OMS*, Genève, décembre 1954: La réadaptation du malade.

...*Chroniques de l'OMS*, Genève, novembre 1954: Les problèmes de la nutrition en Amérique latine et en Asie; Nouvelle orientation de la lutte antipaludique, etc. — *Do.*, décembre 1954: Maladies tropicales la lutte contre la fièvre jaune, l'onchocercose et le pian.

...*Jeunesse*, revue romande, octobre 1954: Je suis diaconesse, par une sœur visitante. — *Do.*, novembre 1954: La jeunesse et le cinéma.

...