

Fondation J. & M. Sandoz
Foyer-atelier pour adolescent(e)s
Grande-Rue 6-8
2400 Le Locle

Tél 032 933 80 30
Fax 032 933 80 35
E-mail fondation.sandoz@ne.ch
CCP 23-3337-9

RAPPORT D'ACTIVITES

2006 – 2007

1 août 2006 au 31 juillet 2007

Sommaire

Conseil de fondation et Commission de soutien professionnel	p.	2
Personnel du foyer-atelier	p.	3
Rapport du conseil	p.	4
Rapport de direction	p.	6
Rapport du secteur éducatif	p.	8
Rapport de l'atelier	p.	10
Rapport de classe	p.	12
Les adolescent et le réseau de soutien qui nous aide à les prendre en charge	p.	14
Donateurs	p.	17
Comptes 2006	p.	18
Travail de diplôme de M. Abdelhadi Lafrej	p.	21

Conseil de fondation et Bureau au 31 juillet 2007

Président	M.	Philippe Aubert *
Vice-président	M.	Jean-Claude Duc *
Secrétaire	Mme	Delphine Tuetey *
Trésorier	M.	Rolf Graber *
Membres	M.	Nicolas Aubert
	M.	Pierre Brossin
	M.	Francis-E. Favre
	M.	Denis Guillet
	M.	Bernard Klaye
	M.	Georges-André Kohli *
	Mme	Michèle Kohli
	M.	Jean-Claude Perrin
	Mme	Rachel Montandon (représentante de l'Etat)
	M.	Jean-Denis Roulet *
	M.	Michel Schaffter
	M.	Jean-Daniel Stauffer
	M.	André Taillard

membres du Bureau *

Durant l'année, le conseil s'est enrichi de l'arrivée de trois nouveaux membres :

- *Mme D. Tuetey, avocate.*
- *M. B. Klaye, architecte.*
- *M. J.-D. Stauffer, chef de l'Office des mineurs de la Chaux-de-Fonds.*

Nous nous réjouissons de l'intérêt qu'ils nous portent et nous leur souhaitons une cordiale bienvenue.

Commission de soutien professionnel au 31 juillet 2007

Président	M.	Denis Guillet
Vice-président	M.	Raymond Humair
Membres	M.	Michel Bossy
	M.	Marcel Graf
	M.	Claude-Alain Roy
	M.	Benoît Perrey
	M.	Michel Pages

La commission, composée de personnes actives dans différents milieux professionnels, se mobilise chaque fois qu'il faut dynamiser le processus de recherche de solutions pour l'intégration professionnelle de nos jeunes.

Personnel en fonction au 31 juillet 2007

Direction	Entrée en fonction	Fonction
Michel Pages	01.10.1971	Directeur
Bernard Fasel	01.10.1979	Adjoint de direction

Personnel éducatif

Thierry Degoumois	08.06.1992	Educateur de coordination
Abdelhadi Lafrej	07.08.2000	Educateur spécialisé
Laurent Künzi	11.06.2001	Educateur en formation
Benoît Perrey	01.07.2001	Educateur spécialisé
Carol Rahmouni	22.04.2002	Educatrice spécialisée
Mathieu Gillabert	23.09.2002	Educateur spécialisé
Cyril Bogdanovic	01.10.2004	Educateur spécialisé
Saïd Abid	07.09.2005	Educateur spécialisé
Lysiane Rimacci	08.09.2005	Educatrice spécialisée
Yvan Pélichet	04.06.2007	Educateur auxiliaire
Vito Badalamenti	01.11.2006	Educateur auxiliaire

Personnel enseignant

Philippe Monnin	15.06.1978	Maître d'atelier
Christine Wicht	16.08.1999	Enseignante spécialisée
Nicole Crettaz Gattigo	16.08.2004	Enseignante *
Philippe Mazzola	15.08.2005	Maître d'atelier

Personnel administratif et hôtelier

Françoise Pages	01.05.1990	Econome *
Nicole Billotte	01.12.1991	Employée de maison et lingère
Nicole Pittet	05.05.2000	Secrétaire *
Laurent Gautier	03.07.2000	Agent de maintenance
Alev Kortulu	01.10.2003	Aide de ménage *
Claude Riesen	01.09.2004	Cuisinier
Raymond Vuilliomenet	05.09.2005	Secrétaire-comptable
Paula Perret-Gentil	20.04.2007	Aide de cuisine *

* poste à temps partiel

Nous avons regretté le départ de Mme Rose Guillaume-Gentil, aide de cuisine, qui s'est investie dans notre foyer avec cœur et compétence depuis 1997.

Nous la remercions du fond du cœur pour le soleil qu'elle ne manquait pas d'apporter lorsqu'il faisait défaut et nous lui envoyons nos meilleures salutations dans le beau pays qu'elle a rejoint avec sa famille.

Pour la remplacer, nous avons le plaisir d'accueillir Mme Paula Perret-Gentil. Bienvenue !

Au niveau du personnel éducatif, nous saluons M. Yvan Pélichet, engagé temporairement du fait des contraintes RENARD, et nous le remercions sincèrement pour sa disponibilité et le soutien incondicional qu'il nous apporte dans ces moments d'incertitude et de transition.

RAPPORT DU CONSEIL DE FONDATION

Départ de M. Michel Pages

Le présent rapport résume les activités de notre institution durant l'année scolaire 2006/2007 et force est de constater qu'elles furent nombreuses, diverses mais avant tout marquées par l'annonce du départ à la retraite de notre directeur M. Michel Pages et de son épouse Françoise, responsable de l'économat depuis 1990.

Deux manifestations ont été mises sur pied pour exprimer à Michel et Françoise Pages notre profonde reconnaissance et leur souhaiter une longue et très heureuse retraite qui a pris effet au 31 juillet 2007. Le personnel éducatif, les adolescents de l'institution ainsi que de nombreux anciens collaborateurs se sont retrouvés le 19 juin pour évoquer d'innombrables souvenirs et les événements inoubliables qu'ils ont partagés avec nos jeunes retraités.

Les membres du Conseil de Fondation, accompagnés de leurs épouses, ont eux partagé un repas le 21 juin au soir et je me permets de reprendre ici quelques passages des mots prononcés en ces circonstances particulières. J'y relevais que

« L'histoire se répète dit-on et c'est vrai que mon prédécesseur à la présidence M. Francis Favre avait, peu après son entrée en fonction, dû faire face au remplacement du directeur de notre institution, M. Eric Pavillon. Nous étions alors en 1990 et M. Pages avait été désigné à sa succession, responsabilité qu'il a assumée depuis le 1er juin de cette même année. Dix-sept ans presque jour pour jour donc, voici que notre directeur a décidé de profiter d'une retraite certes prématurée mais combien méritée. Rappelons-nous qu'il avait auparavant assumé la tâche d'éducateur de notre institution pratiquement depuis sa fondation (si l'on peut dire...), soit dès octobre 1971.

Trente-six ans d'activités justifient bien de partager un moment privilégié, ce d'autant plus que notre directeur emmène dans sa retraite son épouse Françoise, elle aussi fortement impliquée dans la bonne marche de notre institution depuis le 1er mai 1990. Deux « pages » se tournent d'un coup, nous laissant devant de nombreuses autres, encore blanches et dont l'histoire reste à écrire.

Dire que Michel Pages aura marqué durablement la Fondation J. & M. Sandoz est une évidence pour tous ceux qui ont eu le privilège de le côtoyer dans son activité. Il a contribué à la mise en place du concept pédagogique qu'il

s'est ensuite attaché à sauvegarder. Il a avec la même vigueur défendu ses collègues éducateurs et ses collaborateurs avec pour objectif primordial de permettre aux jeunes adolescents placés dans notre institution d'en sortir avec une éducation et une formation leur permettant d'affronter les dures réalités de la vie active.

Seule, une institution n'a pas d'éthique ni de morale. Celles-ci sont l'œuvre des personnes qui la dirigent. C'est ce que vous avez, Michel et Françoise, su appliquer et inculquer. Vous avez ainsi permis à des centaines d'adolescents de n'être plus différents. Ce n'est pas seulement le Conseil de Fondation, mais la société tout entière qui vous en est extrêmement reconnaissante.

Certes vos successeurs auront de nombreux défis à relever, dans un environnement politique et social qui ne leur facilitera pas la lourde tâche qui les attend. Ces préoccupations ne devraient plus être les vôtres désormais, au seuil de la retraite.

James Dean avait prononcé une phrase qui prend tout son sens dans un tel contexte, je le cite « Puisqu'on ne peut pas changer la direction du vent, il faut apprendre à orienter les voiles ».

Entourés de vos (petites) jumelles, vous allez désormais pouvoir scruter de nouveaux horizons. Vous vous demandez certainement, comme la plupart de ceux qui sont au seuil de cette nouvelle étape de l'existence, comment ce cap se présentera. Pour vous avoir précédé de plusieurs années, je peux en toute connaissance de cause, vous enjoindre à vous en réjouir. Nous sommes tous persuadés que vous vivrez avec passion et bonheur cette nouvelle tranche de vie. Encore une fois merci à tous les deux de ce que vous avez amené à la Fondation ».

Présent et avenir du foyer-atelier

Pour en revenir à la vie courante, je mentionnerai que le Bureau du Conseil s'est réuni à cinq reprises alors que le Conseil a lui siégé six fois ce qui est inhabituel. Deux séances extraordinaires ont dû être convoquées afin d'examiner les mesures à prendre pour remplacer notre directeur et pour entériner les conclusions de la pré-étude menée par les directeurs de trois institutions, soit la Fondation Borel, Les Billodes et J. & M. Sandoz dans un sous-groupe du projet « Renard 4 ».

Le précédent rapport d'activités 2005-2006 faisait mention de la demande émanant du Conseil d'Etat et plus particulièrement du chef du département de la santé et des affaires sociales, M. Roland Debély, de réduire les coûts de fonctionnement et de moderniser les structures de nos institutions. Les divers groupes de travail mis sur pied à cet effet n'ayant pas encore tous rendu les conclusions de leurs études, M. Debély nous a priés de surseoir à la nomination d'un nouveau directeur. Par conséquent, le Bureau puis le Conseil de Fondation ont décidé, dans leurs séances du 8 et du 22 mai 2007, de confier la direction du foyer-atelier, à titre intérimaire, à M. Bernard Fasel, actuel adjoint de



direction.

Cette solution assure une transition sans heurt et elle a permis aux éducateurs et à tout le personnel de notre institution de poursuivre dans la sérénité l'accomplissement de leurs tâches respectives.

Afin de permettre à M. Bernard Fasel d'être secondé dans l'accomplissement de sa double tâche, M. Thierry Degoumois a été sorti de l'horaire de l'équipe éducative. Il y a été remplacé provisoirement par M. Yvan Pélichet, éducateur auxiliaire, que nous remercions de sa disponibilité.

De même, le remplacement de Madame Françoise Pages à l'intendance (poste à 30%) est assuré par Madame Josiane Fasel.

Je me plais à relever ici l'engagement sans faille des collaborateurs précités, malgré un climat d'incertitude que nous espérons voir se dissiper dans un très proche avenir. Au nom des membres du Bureau et du Conseil de notre Fondation, je leur exprime notre vive gratitude et nos remerciements sincères. Nous adressons

également notre profonde reconnaissance à tous les éducateurs et collaborateurs de l'institution qui mettent tout en œuvre afin d'assurer la pérennité de nos structures mais surtout de permettre aux adolescentes et adolescents qui nous sont confiés, d'évoluer dans un environnement le plus favorable possible.

Bureau et Conseil de Fondation

En ce qui concerne les membres formant le Bureau et le Conseil de la Fondation, nous sommes heureux de pouvoir compter sur la collaboration de Madame Delphine Tuetey, avocate et fille de notre premier président, qui siège parmi nous depuis le milieu de cette année et qui, de plus, a accepté de remplir le mandat de secrétaire, vacant depuis plus de trois ans. Nous saisissons cette occasion pour remercier chaleureusement Madame Nicole Pittet qui a rempli ce rôle à la perfection, avec compétence, précision et discrétion, durant tout ce temps.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir deux nouveaux membres du Conseil en remplacement de M. Pierre-Alain Maire, décédé en 2005 et de M. Claude Jeandroz, démissionnaire cette même année. Il s'agit de M. Bernard

Klaye, Architecte loclois et de M. Jean-Daniel Stauffer, Chef de l'Office des Mineurs de La Chaux-de-Fonds.

A tous les trois, nous exprimons nos vifs remerciements d'avoir accepté de nous faire profiter de leurs compétences respectives et nous espérons qu'ils trouveront plaisir et satisfaction parmi nous.

Enfin, j'aimerais dire toute ma gratitude aux membres du Bureau et du Conseil qui m'apportent un précieux soutien dans la phase délicate que nous traversons, ainsi qu'à toutes celles et à tous ceux qui, par leurs dons et leur intérêt, permettent à notre institution d'accueillir nos jeunes dans les meilleures conditions.

Philippe Aubert, président
novembre 2007

RAPPORT DE DIRECTION

Les années se succèdent et se ressemblent dit-on. En ce qui me concerne, celle-ci ne ressemblera à aucune autre. A la veille de mon départ de l'institution après 36 années d'engagement, il m'appartenait de clore l'année scolaire 2006-2007. C'est donc ma dernière apparition pour faire état de la marche de notre foyer-atelier.

A l'heure où j'écris ces lignes, le poste de direction reste vacant en attendant la tournure que prendront les réformes précédemment annoncées. Le Conseil de Fondation a proposé à M. Bernard Fasel, adjoint de direction, d'assumer l'intérim, ce qu'il a accepté à mon plus grand soulagement sachant la charge supplémentaire ainsi occasionnée. Toutefois, entouré par une équipe de collaborateurs endurcis et fiables sur lesquels il pourra compter, je suis convaincu que la mission institutionnelle se poursuivra dans les meilleures conditions, malgré les troubles engendrés par les réformes structurelles que l'on connaît dans ce canton. De plus, le soutien concret du Conseil de Fondation est le gage d'une volonté commune d'aller de l'avant.

Dans la mesure où la confédération et le canton maintiennent leurs subventionnements respectifs, parce qu'ils estiment nécessaire notre mandat d'aide à la jeunesse en difficulté dans sa forme actuelle, je quitte l'institution en toute confiance. La réussite qu'on lui a toujours reconnue perdurera, car elle s'est continuellement adaptée à l'évolution de son environnement depuis trente-six années. J'en suis l'un des témoins qui ont vécu ces changements. Les ressources et les compétences actuelles dont dispose l'établissement témoignent d'une rare qualité et sont l'assurance d'une continuité réjouissante.

L'acquisition de nouvelles connaissances par la formation permanente est une force ajoutée à l'engagement et aux aptitudes personnelles. C'est pourquoi j'ai le plaisir à saluer tout particulièrement l'obtention du diplôme d'éducateur social HES de M. Abdelhadi La-frej. Cet aboutissement couronne plusieurs années de persévérance et d'efforts, pendant lesquelles il ne va pas de soi d'assumer à la fois son travail, sa famille et sa formation. Je salue également son cadet, M. Laurent Künzi, lequel termine sa formation et dont le diplôme ne saurait tarder lorsqu'il aura remis son travail de recherche. Encore un coup de collier et il l'obtiendra. M. Thierry Degoumois, quant à lui, a obtenu le diplôme de praticien formateur HES, ce qui lui permet d'être répondant vis-à-vis des écoles, des éducateurs en formation qu'il est chargé de suivre et de coacher. Et

Du grand livre des voyages,
toi, capitaine Michel Pages,
des côtes de la Bretagne,
du Finistère et de ses
phares, nous revoici dans
des contrées alpines plus
proches.

Si un chapitre aujourd'hui se
termine, il en est d'autres
qui commencent.

Ce nouveau chapitre
dans ce grand livre des
voyages,
c'est celui d'être grand papa.

Il faut tourner la page

Changer de paysage

Le pied sur une berge

Vierge

Il faut tourner la page

Toucher l'autre rivage

Littoral inconnu

Il faut tourner la page

Changer de paysage

Le pied sur une berge

Vierge

Il faut tourner la page

Toucher l'autre rivage

Littoral inconnu

enfin, il n'a pas été nécessaire à Madame Carol Rahmouni de suivre la formation pour obtenir le même diplôme. Ses précédentes études et expériences lui ont été reconnues équivalentes à cette formation. J'adresse mes félicitations à ces personnes en leur souhaitant le succès qu'elles méritent.

Je quitte ainsi ce qui a été l'essentiel de toute ma vie professionnelle. Encore en formation d'éducateur, j'étais engagé le 1er octobre 1971 dans un projet exceptionnel d'une rare intensité, celui de pouvoir participer à la création et la mise en place d'une institution pour adolescents. Qui plus est, avec des personnes dont les compétences et les ressources étaient largement reconnues dans le monde de l'éducation. C'était une époque où la notion d'engagement était vécue encore comme une vocation, j'étais passionné par mon travail et je le suis toujours. La cause de l'adolescent en difficulté est une valeur à laquelle je suis resté fidèle, non pas par paresse de voir autre chose, mais par son enrichissement. J'espère avoir autant apporté qu'il m'a été donné.

Pour conclure, je tiens à relever la précieuse collaboration et l'important soutien qui nous sont accordés pour atteindre nos objectifs. Notamment les nombreux employeurs qui nous prêtent main-forte et contribuent de manière décisive à l'intégration socioprofessionnelle d'une jeunesse en difficulté. Sans eux il nous serait impossible de remplir notre mission. Nous leur adressons ici notre vive reconnaissance pour l'ouverture et la disponibilité dont ils font preuve.

Nous exprimons également nos remerciements à celles et à ceux qui nous témoignent leur sympathie par un appui financier, matériel et amical.

Michel Pages, directeur
juillet 2007

*Ton voyage, Michel Pages
Michel Pages
Voyage sans naufrage
Sans naufrage*

*Reste dans nos mémoires
Ce soir*

*Que tous les vents du monde
La mer les vagues les ondes
Te poussent vers l'à venir*

*C'est avec e Françoise
Françoise Pages
Qu'tu poursuis le voyage
Le voyage*

*Redécouvrir le monde
Mieux*

*Les jeunes et les collègues
Te souhaitent une belle
retraite
Et tous en chœur te disent
Merci*

***Ton voyage Michel Pages
Michel Pages
Voyage sans naufrage
Sans naufrage
Reste dans nos mémoires
Nos mémoires***

Le personnel et les jeunes du foyer
juin 2007
(sur l'air de Nougaro *Il faut tourner la page*)

RAPPORT DU SECTEUR EDUCATIF

25 mai 2007, sur une plage de sable, un mot écrit une année auparavant témoigne :

« Ce camp était trop fort. Vive l'Ardèche. Je me suis retourné pour la première fois en deux ans de Fonda. A+ A. »

Un jeune vient de découvrir le trésor que la



volée précédente avait enterré sur les bords de l'Ardèche. Ce message avait traversé le temps, résisté aux intempéries, aux crues de la rivière, au sable abrasif.

Je crois que cet instant est un moment significatif dans le parcours de préformation de chaque jeune. Non qu'il soit plus important que tout autre, il est le moment symbolique du travail effectué durant une année dans la communauté qui est la nôtre.

Une année chargée de difficultés, de doutes et de remises en question pour chacun des adolescents de cette préformation. Il a fallu se battre pour que chacun d'eux trouve sa voie et illustre à sa manière le chemin parcouru. A ce titre un autre message de la boîte aux trésors déterrée ce jour-là rejoint mon propos : *« 2 juin 2006, grand parcours, très chiant mais énor-*



mes plaisirs. E. »

La descente de l'Ardèche est la pointe de l'iceberg. En amont de ce camp, c'est le travail quotidien de l'équipe éducative qui a permis ces témoignages. Chaque mot laissé dans le sable est le fruit d'un long investissement de chacun.

Durant l'année écoulée, je ne saurais assez dire à quel point les jeunes ont été preneurs de ce que nous, les éducateurs, leur avons proposé. Cela va sans dire que tout ne leur a pas plu, que les oppositions ont été fréquentes, mais nous serons tous d'accord pour dire que l'évolution du groupe a été très positive et que si chaque jeune, individuellement, a évolué et a obtenu son billet pour un avenir professionnel et social plus solide, le groupe a fait preuve d'une grande solidarité. Des amitiés se sont tissées entre eux et des souvenirs communs les animent pour le reste de leur vie. Cela me permet de dire ici que le fruit du travail éducatif dans une institution comme la nôtre



dépend de la cohésion et de l'harmonie que doit défendre chaque acteur de l'équipe professionnelle. En prenant soin de cette notion, c'est du groupe de jeunes qu'elle prend soin.

Un juste équilibre entre ce que l'équipe éducative exige et ce que les jeunes comprennent, respectent et acceptent, est nécessaire à la bonne marche de la maison. Pour exiger, il faut savoir passionner. Pour que la passion naisse, il faut des compétences. Ces compétences se sont trouvées dans chaque éducateur. Ainsi, pour que le groupe se soude, ce n'est pas que dans la vie quotidienne que les choses se sont vécues. L'année écoulée se solde sur le bilan de trois camps :

- 1) Un camp de marche (automne 2006) qui avait pour but de créer des conditions favorables à la motivation et à la prise de confiance en soi. De permettre une meilleure

connaissance de soi-même et de ses pairs. De faciliter la socialisation par l'apprentissage des règles de vie en groupe. De favoriser l'adéquation entre leurs potentialités et leur projet de vie



- 2) Un camp de ski (janvier 2007) qui avait pour but de découvrir les plaisirs du plein air et de la montagne en vivant dans un chalet au milieu des pistes. De permettre des rapports détendus et élaborés dans le groupe de préformation. De se confronter à un exercice physique soutenu et aux risques de la montagne par une expérience encadrée d'un guide de montagne.
- 3) Un camp de kayak en Ardèche (juin 2007) qui avait pour but de créer les derniers mo-

ments d'adrénaline du programme de l'année. De fabriquer des souvenirs. De dépasser les limites individuelles au profit du groupe. De laisser une trace substantielle de l'investissement de chacun en témoignage à cette année écoulée.

Chaque camp a été évalué en présence des jeunes et a répondu aux buts fixés. Ils ont permis en outre une solidification des relations interpersonnelles dans le quotidien et des résurgences sur la motivation des jeunes et adultes à aller de l'avant. Toutes les autres activités hebdomadaires ayant soutenu et nourri le programme de préformation et des apprentis (temps de parole, répétitions individuelles de cours professionnels, ciné-club, sports en salle, sports en plein air, réflexions socioculturelles, visites, jeux de société, chant, etc.) permettent de refermer « la boîte à trésor » de l'Ardèche l'esprit convaincu du devoir accompli.

Je ne sais pas si nous arriverons jusqu'au trésor avec le nouveau groupe de préformation, mais c'est sans nul doute notre intention pour la volée à venir.

Thierry Degoumois
éducateur de coordination
novembre 2007



RAPPORT D'ATELIER



Cette année a été particulièrement satisfaisante puisque la majorité des jeunes a trouvé un débouché professionnel.

Nous sommes également très satisfaits du volume de travail que nous avons pu traiter. Certes, la conjoncture y est pour beaucoup, mais nous apprécions particulièrement la confiance que nous témoignent nos partenaires qui n'hésitent pas à nous confier du travail, que ce soit en mécanique de précision mais également au gravage. A ce sujet, nous tenons à relever l'excellente collaboration que nous avons avec l'entreprise Voumard Machines & Co SA qui nous confie des mandats importants qui représentent la majeure partie des travaux de gravage que nous effectuons. Les jeunes, et tout spécialement les filles, apprécient le travail avec la graveuse qui est particulièrement intéressant et pédagogique pour eux.

Nous tenons à relever la qualité des prestations fournies par les jeunes. En effet, pratiquement aucun retour n'a été à déplorer et nous en sommes fiers.

Pour en revenir à la préformation, à un niveau plus pédagogique, notre satisfaction est grande car en début d'année nous constatons le peu de repères des jeunes par rapport aux exigences minimales pour entrer dans le monde du travail. Au fil des mois et avec beaucoup d'énergie, nous avons mis l'accent sur les niveaux à atteindre pour devenir « l'apprenti compatible », avec un certain succès nous semble-t-il. Bien sûr, il y a parfois des circonstances et des histoires qui font qu'il n'est pas toujours possible de viser une place d'apprentissage en entreprise, mais, dans ce cas, d'autres solutions

sont proposées à l'issue de l'année de préformation.

Durant cette année scolaire (comme souvent!) le groupe de préformation était très hétéroclite : d'une part de bons éléments, performants, dont le comportement devait être régulé, mais capable de bonnes prestations, et, d'autre part, des jeunes aux possibilités beaucoup plus limitées mais bien adaptés au niveau comportement ! Il faut essayer de faire la synthèse...

Tout au long de l'année, nous avons dû maintenir la motivation des jeunes pour leur travail. Comment faire ? Leur proposer de nouveaux défis, leur faire prendre conscience de leur progression, les contraindre parfois, les encourager toujours ! Bref, il faut fermement leur apprendre les vertus de la persévérance, de l'endurance, de l'application et de la concentration. Pour quelques-uns c'est très dur car ils ont pris l'habitude de botter en touche dès la première difficulté...

Du point de vue technique nous avons étoffé notre équipement pour le contrôle en achetant une colonne « TESA » ainsi que différents outils de mesure digitaux pour grandes pièces, micromètres intérieurs pour différents diamètres ainsi que des jauges de contrôle.



Cette mise à niveau de notre outillage est nécessaire pour notre progression dans le contrôle des travaux toujours plus compliqués que nous avons à exécuter.

Il y aurait d'ailleurs une grande marge de progression dans ce secteur car la demande actuelle pour la fabrication de pièces mécaniques toujours plus compliquées est grande et nous aurions tout intérêt à nous perfectionner pour rester compétitifs et donc pédagogiques.

Tout naturellement nous nous efforçons donc d'avancer, de progresser, de développer notre outil de travail et, sur le plan pédagogique, notre système d'évaluation.

Nous remercions tous ceux qui nous soutiennent et nous aident à réaliser nos projets.

Philippe Monnin et Philippe Mazzola
maîtres d'atelier
novembre 2007



Le gravage est un poste de travail très apprécié.

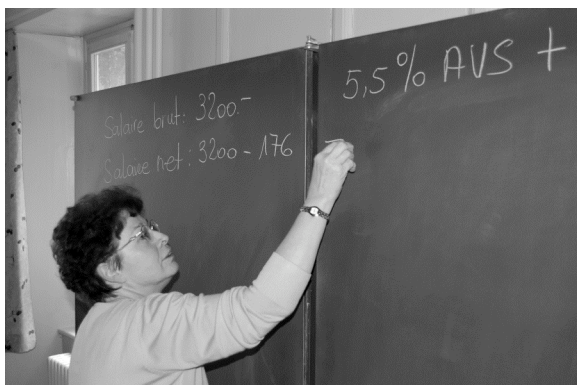
Entreprises qui nous confient du travail

- ✓ *Almac SA, La Chaux-de-Fonds*
- ✓ *Casagrande Nilo, Le Locle*
- ✓ *Cloos Engineering SA, Le Locle*
- ✓ *HBJO service SA, La Chaux-de-Fonds*
- ✓ *Immoroc SA, La Chaux-de-Fonds*
- ✓ *Ismeca Europe SA, La Chaux-de-Fonds*
- ✓ *Komax Systems LCF SA, La Chaux-de-Fonds*
- ✓ *LMEC, Le Locle*
- ✓ *Petit-Jean SA, Les Brenets*
- ✓ *Pizzolon Laurent, La Chaux-de-Fonds*
- ✓ *Stellavox, Corcelles*
- ✓ *UHG - Machines SA, Le Locle*
- ✓ *Voumard Machines & Co SA, Hauterive*

Merci pour la confiance que vous nous témoignez !

RAPPORT DE CLASSE

Nouvelle volée, nouveaux regards curieux, sceptiques, critiques, anxieux, malicieux et rieurs. Voilà ce qui nous accueille un matin d'août 2006. Pour la deuxième année consécutive, nous sommes deux face au défi de mener à bon port 13 jeunes (9 garçons et 4 filles) qui, cabossés par la vie, demandent un peu d'attention pour trouver leur chemin professionnel. Leur parcours scolaire, souvent irrégulier, les a prêtés pour accéder tout de suite à un apprentissage. Notre mission, comme le dit P. Meirieu, est : « réussir à éduquer sans fabriquer »



Nouvelle aventure encore pour les deux enseignantes : prise en charge, un jour par semaine, de 5 jeunes, « les pré-apprentis », qui, n'ayant pas encore trouvé « chaussures à leurs pieds », poursuivent leur route avec une mise au travail sans apprentissage défini.

L'ANNEE SCOLAIRE

Après 2 semaines d'évaluation des compétences, nous avons pu établir le programme personnalisé pour chaque jeune.

Cette année, l'effectif a été stable. Seuls 3 élèves sont arrivés en cours de route et 2 ont quitté la préformation avant la fin de l'année. Le niveau scolaire était assez bas avec 7 élèves de terminale, 1 MO et 5 PP.

Avec cette configuration, le cours d'anglais, destiné à un petit groupe et servant à pratiquer l'expression orale, n'a pas pu être donné toute l'année. Dans la demi classe un peu plus homogène, le cours a eu lieu pendant 4 mois, puis à l'approche des examens, les élèves l'ont désinvesti pour se concentrer sur les mathématiques.

La préparation aux examens, spécificité de la classe, a demandé un gros investissement et des enseignantes et des élèves car, pour la première fois, il s'agissait, au vu du nombre de jeunes inscrits, d'un concours d'entrée au CIFOM et non plus d'un examen d'entrée. Sur 5

élèves qui se sont présentés, 4 ont réussi leur examen alors que le 5ème s'est présenté à 2 examens et en a réussi 1.

LA CLASSE DES PRE APPRENTIS

Véritable innovation de cette année scolaire : prise en charge de 5 jeunes pré apprentis avec mise en place d'une organisation particulière. Nous avons installé une classe dans une des salles du Forum (volontairement distincte et éloignée de la classe habituelle) afin de faire prendre conscience aux pré apprentis qu'ils n'étaient plus à l'école obligatoire et qu'il leur revenait de s'investir. Les deux enseignantes se sont relayées, de 07h45 à 11h00 et de 14h30 à 15h30 pour 3 blocs maths- français et maths - géographie alors qu'un éducateur prenait la relève de 15h30 à 17h30 pour l'étude. Une grille d'évaluation spécifique a été préparée.

Cette mise en scène n'a pas eu les effets escomptés. Avant les vacances d'automne, la classe avait déjà « perdu » 3 élèves et nous pouvions constater qu'aucun n'était preneur. Avec les deux élèves décidés à poursuivre les cours, l'un jusqu'à fin mars seulement, nous avons repris l'enseignement dans la petite salle de la préformation.

En établissant un petit bilan de fin d'année, nous pouvons relever que la prise en charge de pré apprentis ne devrait se faire qu'après les vacances d'automne, au moment où les jeunes, confrontés aux exigences de leur futur employeur, prennent conscience de leurs lacunes pour affronter l'échéance des examens. Alors leur motivation à bien travailler les cours théoriques refait surface. Ils apprennent « *puisque apprendre, c'est toujours prendre de l'information dans son environnement en fonction d'un projet personnel* » (Meirieu).

CONCLUSION

Nous avons à nouveau vécu une année scolaire riche en enseignements et nous avons pu éprouver que P. Meirieu est dans le vrai lorsqu'il propose une « révolution copernicienne en pédagogie », révolution reposant selon lui sur sept exigences qui vont nous aider à nous débarrasser de nos préjugés en matière éducative :

- 1) Renoncer à faire du rapport de filiation un rapport de causalité ou de possession.
- 2) Reconnaître celui qui vient comme une personne que je ne peux façonner à mon gré.
- 3) Accepter que la transmission des savoirs ne s'effectue jamais de manière mécanique et

ne peut se concevoir sous forme d'une duplication à l'identique.

- 4) Constaté sans amertume que personne ne peut apprendre à la place de quiconque et que tout apprentissage suppose une décision personnelle irréductible de l'apprenant.
- 5) Ne pas confondre l'impouvoir de l'éducateur sur la décision d'apprendre et son pouvoir sur les conditions qui rendent cette décision possible.
- 6) Inscrire au cœur de toute activité éducative la question de l'autonomie du sujet.
- 7) Assumer « l'insoutenable légèreté de la pédagogie »

Si, de plus en plus, nous prenons conscience et admettons que nous ne pouvons pas déclencher mécaniquement un apprentissage, nous savons aussi que nous devons créer « les conditions dans lesquelles un sujet puisse oser

faire quelque chose qu'il ne sait pas faire pour apprendre à le faire ». Toujours selon Meirieu, la construction de l'espace de sécurité comme « cadre possible pour les apprentissages » et le travail sur le sens comme « mise à disposition des apprenants d'une énergie capable de les mobiliser sur les savoirs » sont les deux responsabilités essentielles du pédagogue.

Pour accueillir un nouveau groupe d'élèves en août 2007, nous allons tendre à faire nôtres ces deux responsabilités, nous interroger sur la pertinence de chacune de nos méthodes afin d'apporter aux élèves les conditions les meilleures possibles pour leurs apprentissages et leur conquête de l'autonomie.

Christine Wicht et Nicole Cretta-Gatigo
enseignantes
novembre 2007



LES ADOLESCENTS

et le réseau de soutien qui nous aide à les prendre en charge

Durant l'année scolaire 2006-2007, notre foyer n'a pas désempilé. Voilà la répartition moyenne dans les différents secteurs d'autonomie de notre internat et externat. (L'externat est uniquement réservé aux filles.)

Palier I	préformation	10 jeunes
Palier I	préformation en externat (réservé aux filles)	4 jeunes
Palier II	préapprentissage et recherche de travail	3 jeunes
Palier II	formation professionnelle en entreprise ou en école	3 jeunes
Palier III	apprentissage de l'autonomie en studio surveillé	4 jeunes

A la différence d'une école publique, notre internat ne traite jamais les demandes de placement directement avec les parents. Faisant partie du plan d'équipement cantonal des maisons pour enfants et adolescents, nous répondons à la demande des services placeurs agréés tel que l'Office des mineurs (La Chaux-de-Fonds et Neuchâtel) ou les services correspondants des autres cantons romands. Nous sommes également habilités pour répondre à la demande des tribunaux de la jeunesse de toute la Suisse.

Collaborations externes

Activités diverses

Information sida : Mme Anne Evard, Groupe Sida Neuchâtel (GSN)

Ecoles professionnelles

CIFOM , Ecole Technique, Le Locle

Office régional d'orientation scolaire et professionnelle

Mme Véronique Perrenoud, psychologue

Service médico-psychologique neuchâtelois

Dr Christian Müller, médecin délégué

Entreprises formatrices – Employeurs

Nous pouvons compter sur la participation très active des services et offices de notre canton, mais aussi sur les entreprises locales, sans lesquelles il ne serait pas possible de remplir notre mission. Qu'ils soient remerciés du fond du cœur pour leur ouverture et, bien souvent, pour leur patience !

Employeurs qui ont assumé un jeune du foyer en apprentissage CFC durant l'année scolaire 2006-2007

Banderet Claude-Alain, ramoneur, Le Locle
Cifom, Ecole Technique, Le Locle
Pibomulti SA, Le Locle
Rodrighess Sàrl, confiserie, Neuchâtel
Röthlin Bernard, peinture, Le Locle
Sambiagio Style, Lignièrès
Stoppa Bâtiment SA, Neuchâtel
Terrini P. et S., Entreprise de peinture, Le Locle

Employeurs qui ont pris un jeune du foyer pour un stage d'information professionnelle ou en préapprentissage de longue durée durant l'année scolaire 2006-2007

Arnet J. SA, installations sanitaires, La Chaux-de-Fonds
Buchs Frères, La Côte-aux-Fées
CAMN, La Chaux-de-Fonds
CIFOM, Ecole technique, Le Locle
Claude Jean Menuiserie, La Chaux-de-Fonds
Claude Jeanneret SA, Entreprise de peinture, Le Locle
Coop centre de distribution, La Chaux-de-Fonds
De Agostini François, peinture, Colombier
Donzé Cycles Motos, La Chaux-de-Fonds
Dosenbach Chaussures et Sport, La Chaux-de-Fonds
Duvanel Roger, Carrosserie, Travers
Favre Marc, Charpente-menuiserie, Chézard-St-Martin
Franchini SA, maçonnerie, Le Locle
Gaberell Menuiserie-charpentes, Le Locle
Garage Burkhalter Willy, Le Locle
Garage des Trois Rois, Le Locle
Garage du Versoix, La Chaux-de-Fonds
Garage Volvo, La Chaux-de-Fonds
HUG Les Jardiniers du Succès, paysagiste, La Chaux-de-Fonds
Jardin Passion, La Chaux-de-Fonds
Junod et Clerc Mécanique Sàrl, Le Locle
Meroni SA, entreprise de construction, Le Locle
Métro Boutique, La Chaux-de-Fonds
Nogueira & Cie, Installations sanitaires, La Chaux-de-Fonds
Notari & Cie, entreprise de construction, Le Locle
Ochsner Sport, Les Entilles Centre, La Chaux-de-Fonds
Oes Pierre-Alain, Carrosserie, Le Locle
Paci SA, entreprise de construction, La Chaux-de-Fonds
Pizzi François, mécanique de précision, Le Locle
Prétôt Olivier, SDB Construction métallique, Le Locle
Refuge de Cottendart, Colombier
Restaurant de la Croisette, Le Locle
Sahli Pierre Sàrl, ferblanterie-installations sanitaires, Le Locle
Schindelholz Jean-Daniel, ferblanterie-installations sanitaires, Le Locle
Service cantonal des forêts, district du Locle
Société Coopérative, La Chaux-de-Fonds
Terrini Patrick et Stéphane, entreprise de peinture, Le Locle
Traitacolor Sàrl, La Chaux-de-Fonds
Vermot Dominique, entreprise forestière et paysagiste, Le Locle
Vernerey Christophe, mécanique de précision, Le Locle
VnV Computer, Zennaro & Cie, Le Locle
Voisard Philippe, Entreprise de peinture, Le Locle
Von Arx SA, Peseux

Dons

(Les dons sont déductibles des impôts)

Andrié Denis, Le Locle, 20.00	Groupement des Habitants du Crêt-Vaillant, Le Locle, 50.00
Anonyme, Le Locle, 30.00	Heim Fredy, Le Locle, 50.00
Anonyme, Neuchâtel, 100.00	Jeandroz Claude, La Chaux-de-Fonds, 30.00
Apothélosz Thierry, Le Lignon, 50.00	Jeanneret François, Saint-Blaise, 30.00
Fondation Haldimann-L'Hardy, Neuchâtel, 500.00	Jordan Liliane, Le Locle, 40.00
Beiner René, La Chaux-de-Fonds, 50.00	Leuba René, Bôle, 20.00
Berger Annelise, Le Locle, 30.00	Mariotti Georges, Le Locle, 100.00
Berger Frédéric, Le Locle, 100.00	Messmer Orthopédie, La Chaux-de-Fonds, 100.00
Bertazzoni Alberto, La Chaux-de-Fonds, 50.00	Meylan Maria, Le Locle, 100.00
Brandt André SA, La Chaux-de-Fonds, 50.00	Muller Emile et Madeleine, Perrefitte, 20.00
Brossin Pierre, Le Locle, 50.00	Nationale Suisse Assurances, La Chaux-de-Fonds, 100.00
Borgel Blurette, Le Locle, 50.00	Paci SA, La Chaux-de-Fonds, 100.00
Burkhalter Willy, Le Locle, 150.00	Personeni Fabio et Josiane, Neuchâtel, 100.00
Castella Paul, Saint-Aubin, 1100.00	Pfister Cécile, Le Locle, 20.00
Castella Pierre, Le Locle, 100.00	Pierrehumbert Martine, Les Ponts-de-Martel, 30.00
Chablosz Claude-Henri, Le Locle, 100.00	Porret Daniel, Les Brenets, 100.00
Codoni Pierre, Lugano, 100.00	Radicchi Raffaello, La Chaux-de-Fonds, 100.00
Coste Robert, Neuchâtel, 20.00	RFC Chauffage SA, Le Locle, 100.00
De Coulon Odette, Neuchâtel, 50.00	Ribaux-Barilier Alain et Marguerite, Le Locle, 30.00
Duc Jean-Claude, Les Brenets, 50.00	Schwarz Hans, La Chaux-de-Fonds, 20.00
Fahrni Jean-Louis, Le Locle, 20.00	Seiler Jean-Pierre, Peseux, 30.00
Farron Edgar, La Chaux-de-Fonds, 25.00	Siegenthaler & Choffet, Le Locle, 50.00
Ferner René, La Chaux-de-Fonds, 100.00	Sigg Jean, Châtel-St-Denis, 20.00
Frey Ruth, Le Locle, 40.00	Vermot Jeannine, La Chaux-de-Fonds, 20.00
Garage des Trois Rois, Le Locle, 100.00	Vigilis SA, La Chaux-de-Fonds, 50.00
Genilloud Louis, La Chaux-de-Fonds, 50.00	Voba Carrosserie, Le Locle, 50.00
Gerancia Bolliger SA, La Chaux-de-Fonds, 100.00	Voumard Machines & Co SA, Hauterive, 200.00
Graber Rolf, Le Locle, 50.00	Vuille Robert, Neuchâtel, 50.00
Grandjean Papeterie, Le Locle, 50.00	Wacker Jacques, La Chaux-de-Fonds, 50.00
	Wagner Karl, Le Locle, 30.00

Dons en nature

Admo Plastique SA, Le Locle	Perrot Eric, Le Locle
Audemars Piguët SA, Le Locle	Salvatore Coiffure, Le Locle
Burkhalter Willy, Le Locle	Société philanthropique Union, Le Locle
Chez Sandro, Le Locle	Soldini Claire, Le Locle
Comoedia, Le Locle	Terre des Hommes, Le Locle
Jaccard Andrée, Le Locle	Tissot SA, Le Locle
Jacot Edouard, Le Locle	Von Ehren Gisela, Le Locle
Medos Sa, Le Locle	Zimmermann Werner, Meinier
Oes Pierre-Alain, Le Locle	

*Pour nous, il n'y a pas de petit ou de grand don. Chaque geste compte, dix francs permettent déjà d'améliorer un budget ou de prévoir une aide spéciale. Les petits ruisseaux font les grandes rivières ! Votre générosité est toujours utile et toujours appréciée. **MERCI !***

Comptes 2006

Bilan au 31 décembre 2006

	actif	passif
Caisse	6'054.70	
Poste	9'436.93	
Débiteurs et divers	108'576.25	
Stock nourriture, boissons	5'422.00	
Stock mazout	15'878.00	
Actifs transitoires	145'075.85	
Immeubles et rénovation	4'919'194.95	
Amortissement sur immeubles	<u>-3'900'069.85</u>	1'019'125.10
Equipement Foyer-atelier	887'802.45	
Amortissement équipements	<u>-678'573.70</u>	209'228.75
Equipement informatique	198'749.70	
Amortissement informatique	<u>-197'625.90</u>	1'123.80
Véhicules	108'532.50	
Amortissement sur véhicules	<u>-99'072.50</u>	9'460.00
	294'933.16	
Fournisseurs		54'288.35
Fondation (compte courant)		260'439.85
Compte courant bancaire		388'700.97
BCN hypothèque		494'605.10
Caisse pensions Etat Ne – hypothèque 1 ^{er} rang CV30		100'247.60
Caisse pensions Etat Ne – hypothèque 1 ^{er} rang Lion-d'Or 8		123'177.80
Passifs transitoires		58'530.63
Réserve générale		11'347.78
Fonds d'équipement spéciaux et divers		221'342.66
Réserve pour rénovations futures		111'633.80
	<u>1'824'314.54</u>	<u>1'824'314.54</u>

Comptes d'exploitation 2006

Charges d'exploitation

Salaires	1'776'608.35
Charges sociales	337'040.35
Autres charges du personnel	12'726.40
Honoraires pour prestations de tiers	2'943.10
Dépenses médicales	1'569.15
Nourriture	78'427.95
Ménage (linge, ménage, lessive, etc.)	13'123.35
Entretien et réparation des immeubles	50'147.05
Entretien et réparation du mobilier et des équipements	25'156.30
Entretien et exploitation des véhicules	8'274.60
Entretien de la propriété et outillage	6'045.50
Investissements équipements (amortissement direct)	68'065.35
Intérêts sur compte courant et frais bancaires	25'080.05
Intérêts hypothécaires	22'774.95
Amortissement immeubles, mobilier, équipements, véhicules	73'665.10
Electricité, gaz, combustible, eau	68'391.65
Ecole et formation, animation	50'149.45
Bureau et administration	53'873.86
Assurances et taxes	25'315.70
Perte sur débiteurs	0.00

2'699'378.21

Recettes d'exploitation

Contribution des parents ou des répondants du placement	631'085.00
Remboursements divers	50'636.05
Contribution du Département de l'instruction publique	36'650.00
Subvention fédérale	495'194.00

1'213'565.05

Récapitulation

Total des charges	2'699'378.21
Total des recettes	1'213'565.05
Excédent provisoire des charges	<u>1'485'813.16</u>

Réflexion pédagogique

M. Abdelhadi Lafrej a effectué sa formation d'éducateur en cours d'emploi au sein de notre foyer-atelier.

Le travail de mémoire qu'il a réalisé pour l'obtention de son diplôme d'éducateur social HES mérite une attention particulière puisqu'il porte directement sur notre institution.

Impliquant tout à la fois le foyer-atelier et ses partenaires, il apporte des éléments de réflexion intéressants sur la place que nous occupons dans le monde de l'éducation spécialisées et sur la manière dont nous sommes perçus par la société.

Nous vous en présentons ici une sélection réduite.*¹

*¹ Le travail complet comporte 70 pages. Il peut être commandé au foyer-atelier pour le prix de CHF 25.-

« La Représentation Sociale et Symbolique de la Fondation J. & M. Sandoz »

*D'une représentation à l'autre ou comment peut être perçue
une institution pour adolescents*

TRAVAIL DE MEMOIRE

Présenté par Abdelhadi LAFREJ

En vue de l'obtention du diplôme d'éducateur social

Haute Ecole fribourgeoise de travail social
Rue Jean Prouvé 10
1762 Givisiez

Givisiez, décembre 2006

1 INTRODUCTION

*« La réflexion et le questionnement changent les idées reçues, combattent les préjugés et sauvent des certitudes aliénantes. »
auteur inconnu*

1.1 Motivations

« ... elle a vraiment une sale réputation la Fonda ! j'me demande bien pourquoi ?...putain c'est pas croyable ce'te sale réputation ! »¹

« Si quelque chose te dérange, fais-en quelque chose ! ». Ce proverbe me tient particulièrement à cœur, car je pense qu'il reflète assez bien ce qui a déclenché le choix de mon sujet de recherche. Beaucoup d'émotions, de stress, de déstabilisation, de questionnements, sont effectivement à la base de mes motivations.

Quelque chose m'a donc dérangé, c'est le point de départ.

Tout d'abord, il y a ce que j'avais entendu dire sur la F.S. à l'époque où je désirais aller y travailler. C'était au début de mon parcours professionnel d'éducateur. J'en avais entendu parler en des termes pas toujours glorieux et assez durs, donc inquiétants pour moi qui y avais postulé. Ce n'était en grande partie que rumeurs, critiques, commentaires et propos négatifs. Mais aussi des anecdotes et des faits précis racontés par des personnes qui y avaient travaillé ou par des connaissances de ces dernières.

On m'avait parlé d'une direction défendant une pédagogie rigide et rétrograde, d'un lieu de vie austère avec des règles internes strictes et démodées produisant des résultats médiocres auprès de jeunes extrêmement difficiles. Où la violence faisait partie du quotidien, avec en plus des conditions de travail pénibles faisant fuir les éducateurs. « *C'est le goulag* » me suis-je entendu dire un jour.

Dans la majorité des échos qui me parvenaient, c'était donc une institution qui était plutôt décrite comme un lieu fermé et peu recommandable (pas uniquement et fort heureusement, mais cela se sentait bien).

Il faut dire que j'ai commencé à travailler à la F.S. dans des conditions un peu spéciales, notamment en raison d'un sous-effectif d'éducateurs. Je suis donc entré dans le métier en devant m'investir considérablement, ce qui m'a, au bout d'un mois, quelque peu ébranlé intérieurement. Je me suis retrouvé dans une situation où je ne comprenais pas trop ce qui m'arrivait ; je n'aurais certainement pas poursuivi si je n'avais pas fait très rapidement un travail sur moi-même en m'interrogeant sur mon fonctionnement personnel, mais aussi sur le fonctionnement de l'institution qui venait de m'accueillir.

Ce que je venais de vivre en si peu de temps n'avait que renforcé les quelques représentations négatives qui s'étaient déjà insidieusement fauilées dans mon esprit durant la période précédant mon engagement.

Le temps passa et les premières années aussi. Ce temps me permit de comprendre et de m'apercevoir que quelque chose avait changé dans mon esprit concernant mes idées et mon regard sur l'institution. C'est le premier constat « professionnel » que je pouvais faire.

Il s'agissait d'une sorte d'analyse critique sur le grand décalage entre ma vision de la relation avec des jeunes en difficultés et celle appliquée dans l'institution. Une approche, selon moi et à ce moment-là, trop centrée sur l'application de la règle et pas suffisamment sur la relation. Il me semblait que mes

¹ Un jour un adolescent m'a dit cela juste devant la porte d'entrée de l'institution à son retour du week-end.

valeurs étaient trop éloignées de cette façon « d'éduquer », plus dans la manière de faire que sur le fond car je pense qu'une éducation assez stricte et cadrante avec des limites claires est nécessaire.

Ce regard allait dans le sens de quelques représentations entendues qui résonnaient en moi. Je partageais donc quelques-unes de ces fameuses représentations négatives qui « collaient » à l'institution comme, par exemple, un travail dur pour les éducateurs ou une pédagogie stricte centrée sur l'application de règles institutionnelles, qui semblaient immuables.

Chemin faisant, le temps et l'expérience transforment les références. Ces mots-là introduisent l'idée de changement et d'évolution. Bien des événements qui seraient trop longs à énumérer et qui alourdiraient mes propos se sont passés : Autrement dit du vécu.

Je travaille à la F.S. depuis six ans et j'ai remarqué que mon regard concernant cette institution avait changé positivement. Oui, petit à petit **mes représentations ont changé, si bien qu'aujourd'hui je constate un important décalage entre ma représentation actuelle et celle que j'avais il y a six ans. Parfois même, un important décalage entre ce qui se dit et ce qui s'y vit. Par conséquent, j'ai le sentiment que l'image extérieure « négative » de l'institution reste inchangée.** « *La Fondation Sandoz a cette réputation d'une institution normative avec des règles strictes* » ai-je entendu de la bouche d'un professionnel externe lors d'une séance de travail institutionnelle en équipe. Mon hypothèse (chapitre 4) découle de cette constatation.

Et j'en ai fait quelque chose, c'est la suite, c'est l'idée.

C'est étrange mais cette idée a surgi lors d'une discussion très animée, voire houleuse, avec un collègue de travail. C'était à un moment où je me sentais dans une impasse à propos de mon sujet de recherche. Je demandais de l'aide et ce collègue a su faire émerger, en me provoquant, en me poussant dans mes retranchements, ce qui me travaillait intérieurement.

Cela faisait un peu plus de trois années que je travaillais à la F.S. et que petit à petit je commençais à m'y sentir bien. Avant cela j'avais traversé des moments difficiles, des moments de doutes sur mon avenir au sein de cette institution, si bien qu'il s'est produit tout un travail intérieur d'adaptation, de compréhension (changement de représentations) qui m'a permis finalement d'aller questionner mes résistances initiales liées à ces difficultés. D'où mon intérêt pour ce sujet de recherche lié à l'institution. C'est en quelque sorte à ce collègue que je dois mon choix pour ce sujet de mémoire. Voici à présent quels en sont les objectifs.

3 PROBLEMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

3.1 Problématique

Chaque institution spécialisée a son histoire à travers laquelle se sont construites son identité et sa raison d'être. La singularité d'une institution réside donc dans une construction historique avec des événements et des personnes qui ont plus ou moins marqué les esprits et les mémoires. De ce fait, des événements, des personnes et des pratiques, participent à l'élaboration de toutes sortes de représentations sur telle ou telle institution de la part des gens qui les côtoient.

Cette maison d'éducation qu'est la Fondation J. & M. Sandoz est exposée, confrontée au regard extérieur ; elle a des comptes à rendre à la société sur son mandat. Tant le travail qu'elle accomplit que l'image qu'elle projette sont primordiaux pour sa réputation, sa crédibilité et sa notoriété.

Ma recherche porte alors sur le regard particulier posé sur une institution singulière. Elle tentera de montrer comment est décrite et racontée cette institution par des personnes qui font partie du réseau extérieur.

Étudier la représentation sociale de la F.S., cela veut dire, dans le cadre de cette recherche, comment l'institution est perçue par quelques professionnels du réseau qui l'entoure. Autrement dit, comment se la représentent-ils ? Comment en parlent-ils par rapport à un questionnement et des dimensions

prédéfinies ? Comment la jugent-ils ? L'évaluent-ils ou la considèrent-ils ? Comment la décrivent-ils ? Depuis quand, comment et par qui la connaissent-ils ? Qu'en ont-ils entendu dire et quelles expériences peuvent-ils partager ? Comment et à partir de quels éléments se sont constituées les dominantes de leurs représentations ?

C'est à travers toutes ces questions de fond que l'enquête tentera d'apporter des réponses à ce travail.

3.2 Question de recherche

Pour moi, la question de départ doit avoir cette fonction de fil conducteur tout au long du processus de la recherche. À sa lecture, elle permet de montrer spécifiquement ce que l'étude essaiera de découvrir ou de comprendre.

C'est ainsi que j'ai été amené à formuler une question de recherche qui englobe tous les questionnements précités :

« Quelles images/regards sont portés sur la Fondation Sandoz de la part de quelques professionnels du réseau qui l'entoure ? »

Ainsi formulée, ma question de recherche m'aide à centrer de façon précise mon étude et me donne des indications sur la manière d'y répondre.

Si je me réfère à la théorie, ma question est de type processuelle, c'est-à-dire qu'elle se centre sur la manière dont les choses se produisent, et va s'interroger sur le comment et non sur le pourquoi. C'est le sens des phénomènes que j'étudie, non leurs causes.

Ma question est précise et cohérente ; elle indique comment et quelles données recueillir, et auprès de quels informateurs ; l'environnement y est également clairement spécifié. Plus précisément, la question indique quelle population je vais interroger : il s'agit de travailleurs sociaux et autres professionnels du réseau qui l'entoure. La question montre aussi les informations que je vais chercher : « image et regard » expriment ici perception, points de vue, opinions et préjugés faisant partie du monde des représentations. Elles sont véhiculées et révélées par le discours durant les entretiens.

Ma question est ouverte et elle est formulée de telle manière qu'elle implique une démarche inductive et volontairement progressive, c'est-à-dire que cela consiste à chercher des données dans le terrain pour ensuite tisser des liens avec la théorie. Cela veut dire également, que mon objet de recherche se construit au fur et à mesure que j'avance dans la démarche. Ma question me sert aussi à vérifier ou infirmer mon hypothèse décrite ci-dessous.

4 HYPOTHESE

Partant de tout ce qui précède, et particulièrement de mes motivations (cf. point 1.1 p.7), **« ...mes représentations ont changé, si bien qu'aujourd'hui je constate un important décalage entre ma représentation actuelle et celle que j'avais il y a six ans. Parfois même, un important décalage entre ce qui se dit et ce qui s'y vit. Par conséquent, j'ai le sentiment que l'image extérieure « négative » de l'institution reste inchangée. »**

Voici l'hypothèse de départ que j'avance :

« Malgré son évolution, la Fondation J. & M. Sandoz garde des images ou clichés plutôt négatifs qui perdurent. »

À partir de cette hypothèse, je veux faire ressortir les éléments qui contribuent à construire des représentations négatives à propos de cette institution, mais aussi les éléments qui montrent son évolution.

Cela apporte également des éléments de réponse à la question de recherche : comment est perçue la F.S. par quelques personnes du réseau ?

6 CONTEXTE DE L'ETUDE

6.2.1 Un peu d'histoire

La Fondation J. & M. Sandoz voit le jour en 1971 à la suite d'un souhait testamentaire de Jacques-Philippe Sandoz et sa fille Marguerite. En effet, ces derniers ont souhaité venir en aide aux enfants orphelins démunis de moyens financiers. Ils ont précisé leur pensée en ce sens qu'ils désiraient la création d'une institution bien adaptée aux besoins de l'époque et assurant dans les meilleures conditions l'insertion sociale des jeunes qui y séjourneraient.

Le testament, précis quant à l'intention, laissait le soin aux organes de la Fondation J. & M. Sandoz de déterminer le cadre le mieux approprié pour la réalisation souhaitée.

Comme l'Association neuchâteloise des maisons pour enfants et adolescents (ANMEA) avait déjà préparé une analyse détaillée des besoins du canton de Neuchâtel en institutions pour enfants et adolescents, la Fondation J. & M. Sandoz a pu s'intégrer tout naturellement dans cet ensemble, répondant ainsi à une carence réelle, tout en respectant les vœux des testateurs.

L'institution est née à la suite du premier plan d'équipement cantonal. En 1968, une motion a été déposée au Grand Conseil neuchâtelois pour la création d'une loi permettant le subventionnement d'institutions pour enfants et adolescents. Il est à signaler que cette motion a été bien acceptée au niveau du Grand Conseil. En effet, ce sont des personnalités politiques socialistes déjà bien impliquées dans le monde de l'aide à l'enfance qui ont œuvré à la mise en place de telles structures dans le canton de Neuchâtel.

A cette époque, les orphelinats fermaient les uns après les autres pour laisser la place à une nouvelle forme de prise en charge des enfants orphelins ou ayant besoin d'assistance. De plus, cela coïncidait avec l'essor des écoles d'éducateurs spécialisés.

C'est en 1969 qu'un mandat a été délivré à la Fondation Sandoz afin qu'elle puisse se lancer dans son activité. Le Conseil de Fondation a commencé à chercher un directeur. Après l'avoir trouvé, il a défini avec lui l'objectif et le chemin pour l'atteindre. Après cette première étape, ont suivi celles des achats et transformations d'immeubles, reconnaissance de l'institution par la Confédération et l'Etat, établissement des documents nécessaires au bon fonctionnement de l'institution (cahier des charges), règlements internes, statuts, projet pédagogique, besoins en personnel, plan de démarrage, etc.²

C'est ainsi que le Foyer-Atelier de la Fondation J. & M. Sandoz est né.

6.2.2 Mission

« Le Foyer-Atelier de la Fondation J. & M. Sandoz est une maison qui accueille en moyenne 18 garçons en internat et 4 filles en externat âgés de 14 à 18 ans (voire au-delà en cas de formation engagée) se trouvant dans l'impossibilité momentanée de s'adapter aux exigences de la société. Son objectif est, dès lors, de permettre à ces jeunes d'accéder à l'autonomie et de prendre en charge leur future vie familiale, professionnelle et sociale. Ils sont reçus pour une durée de 1 à 5 ans, selon un projet éducatif qui répond aux besoins et aux désirs de chacun. »³

L'institution permet donc à des adolescents(-tes) de poursuivre leur scolarité à l'abri des sources conflictuelles qui les ont amenés à leur placement. En ce sens, le projet éducatif de l'institution se distingue d'une part par la formation professionnelle et d'autre part offre une alternative à une situation familiale problématique (déficit d'encadrement éducatif et/ou conflits interpersonnels importants).

² Cette partie a été écrite sur la base d'un document institutionnel, « dossier sur la Fondation J. & M. Sandoz », 1997

³ Extrait du Concept pédagogique de la Fondation J. & M. Sandoz, 2002

6.2.3 Rapide descriptif de l'équipe éducative

L'équipe éducative est partagée en deux : l'équipe A et l'équipe B, avec cinq éducateurs(-trices) dans chacune d'elles. Ce sont des hommes et des femmes avec des personnalités et des qualités différentes, créant une certaine complémentarité, mais aussi une répartition des forces. Il s'y mêle des compétences variées afin qu'il y ait un équilibre entre le sport, le socioculturel, les animations diverses, la gestion du quotidien ainsi que les différents camps.

En semaine, la rotation des équipes se fait chaque début d'après-midi en présence de la direction (directeur et adjoint de direction). Nous faisons le point de la situation et passons en revue chaque jeune. C'est ensemble que d'éventuelles décisions concernant la vie de la maison se prennent.

6.2.4 Évaluation hebdomadaire des jeunes

Le foyer a recours à une multitude de moyens éducatifs regroupés dans trois secteurs d'activité : la classe, l'atelier et la vie quotidienne et communautaire du foyer. Chacun de ces secteurs a évidemment ses spécificités que je ne développerai pas ici. Je ne parlerai que de l'aspect évaluatif des jeunes. Pour résumer, l'équipe pédagogique utilise un système d'évaluation commun aux trois secteurs, foyer, classe et atelier. Ses critères de base sont la qualité du travail, le comportement, la ponctualité et les exigences de la vie quotidienne. L'adolescent est évalué chaque semaine en deux temps. Il entretient d'abord une conversation concernant les critères susmentionnés avec le responsable du secteur puis, un second compte-rendu s'effectue lors d'une réunion avec tout le groupe. L'évaluation fonctionne selon un système de sanction (pénalité) opposé à une forme de récompense qui consiste en une perte ou une acquisition de jours de congés à la fin de la semaine.

6.2.5 Quelques caractéristiques fonctionnelles

Si ce n'est la distinction entre les différents paliers, il n'y a pas de groupes éducatifs au foyer. Les jeunes vivent ensemble et l'ensemble des adultes s'occupe de l'ensemble des jeunes.

La capacité d'accueil se présente ainsi :

- Préformation professionnelle en internat : 10 garçons ;
- Préformation professionnelle en externat : 4 filles ;
- Pré-apprentis et apprentis en internat : 8 garçons ;
- Apprentis en externat (studios et appartement loués) : garçons et filles, selon la demande.

Actuellement, 25 personnes travaillent à la Fondation Sandoz. Ce sont des éducateurs spécialisés, des institutrices spécialisées, des maîtres socioprofessionnels, du personnel administratif (comptabilité, secrétariat), du personnel de maison (cuisine, intendance, ménage et lingerie) et bien sûr, la direction.

Sa situation géographique la classe parmi les institutions du haut du canton de Neuchâtel. Comme on l'a dit, elle se trouve au Locle, petite ville ouvrière de 12 000 habitants. Implantée dans un quartier plutôt tranquille à deux pas du centre-ville, elle offre mobilité et commodités aux jeunes adolescents en études, apprentissages ou autres situations de travail en ville comme à l'extérieur (transports, commerces, places de stages, consultations médicales, orientation professionnelle).

Ses bâtiments datent du début du vingtième siècle ; ils sont tous rapprochés les uns des autres, ce qui favorise les contacts et la communication. Ce sont des immeubles locatifs qui ont dû subir quelques transformations pour une question de fonctionnalité institutionnelle. L'institution ne se distingue d'aucune façon, elle fait partie de l'architecture du quartier.

Entretien n°2 : « *elle se fond dans le paysage..., elle frappe pas par le côté..., on voit pas d'emblée que c'est une maison de jeunes* » p. 2

Entretien n°1 : « *c'est vrai que le bâtiment il est aussi vieux que la rue* » p. 8

La description en détail de tous les bâtiments serait longue, j'irai donc à l'essentiel.

La F.S. est composée d'un bâtiment principal, respectivement Grande-Rue 6 et 8 ; ce sont deux grands immeubles accolés et communicants. C'est le lieu de vie des résidents ; les chambres des apprentis occupent deux étages d'un de ces deux bâtiments et celles de la préformation occupent elles aussi deux étages de l'autre.

Excepté les enseignantes, tout le personnel y pratique ses activités respectives. En effet, la classe ainsi que trois appartements de fonction se situent dans une autre maison, Crêt-Vaillant 30, à une centaine de mètres à l'est.

Juste derrière le bâtiment principal, il existe un troisième édifice, le Forum, rue lion d'Or 8. C'est un lieu très important, j'y fais référence un peu plus bas sur le schéma du réseau (p. 25) .

L'institution dispose de plusieurs grands garages où sont stockés du matériel sportif en tous genres ainsi que plusieurs véhicules et remorques.

Jouxtant le Forum, il y a un terrain de jeu équipé (buts de football, paniers de basket-ball).

6.3 Le réseau général de la Fondation J. & M. Sandoz et ses principaux partenaires

L'institution fait partie du Plan d'Équipement Cantonal. Créé à la fin des années soixante, ce plan d'équipement permet d'évaluer les besoins en dotation d'institutions spécialisées dans le canton de Neuchâtel.

En dehors du Foyer lui-même, la Fondation Sandoz s'entoure d'un réseau de soutien. Enseignants, animateurs et répétiteurs lui fournissent ses services, répondent à ses demandes et favorisent ainsi les échanges avec le monde social qui s'anime hors de ses murs. Hormis le côté purement professionnel et administratif, ce réseau est surtout constitué de personnages tels que des employeurs ou des formateurs, des connaissances et amis, qui soutiennent l'action du Foyer-Atelier et plus particulièrement l'équipe pédagogique ainsi que les adolescents et les objectifs professionnels qu'ils ont à poursuivre. L'aide apportée par ce réseau est donc d'ordre économique, social, amical, professionnel, et elle est indispensable pour mener à terme le mandat institutionnel. Voici les principaux composants de ce réseau.

6.3.1 Réseau lié au placement

- Le service des mineurs
- Les familles des jeunes
- L'Autorité tutélaire, le Tribunal des mineurs
- Le pédopsychiatre
- Le service médico-psychologique pour enfants et adolescents
- Les autres institutions pour enfants et adolescent de la région

6.3.2 Réseau lié à la formation professionnelle

- La commission de soutien professionnel
- Les entreprises, les employeurs et les écoles professionnelles
- Les clients de la sous-traitance
- Les écoles publiques, le soutien scolaire, les étudiants de l'Ecole normale
- L'OROSP, l'Office régional d'orientation scolaire et professionnelle

6.3.3 Autres acteurs faisant partie du réseau

- Les divers services médicaux
- Les animateurs d'activités de loisirs spécifiques
- Les associations, clubs services et organismes divers
- Le voisinage
- Les connaissances et amis

Le schéma ci-après permet d'avoir non seulement une vue d'ensemble de ce réseau avec quelques précisions sur la nature des liens avec l'institution, mais il permet également de voir et de situer les différentes personnes que j'ai interrogées.

Tableau des personnes interrogées avec quelques caractéristiques

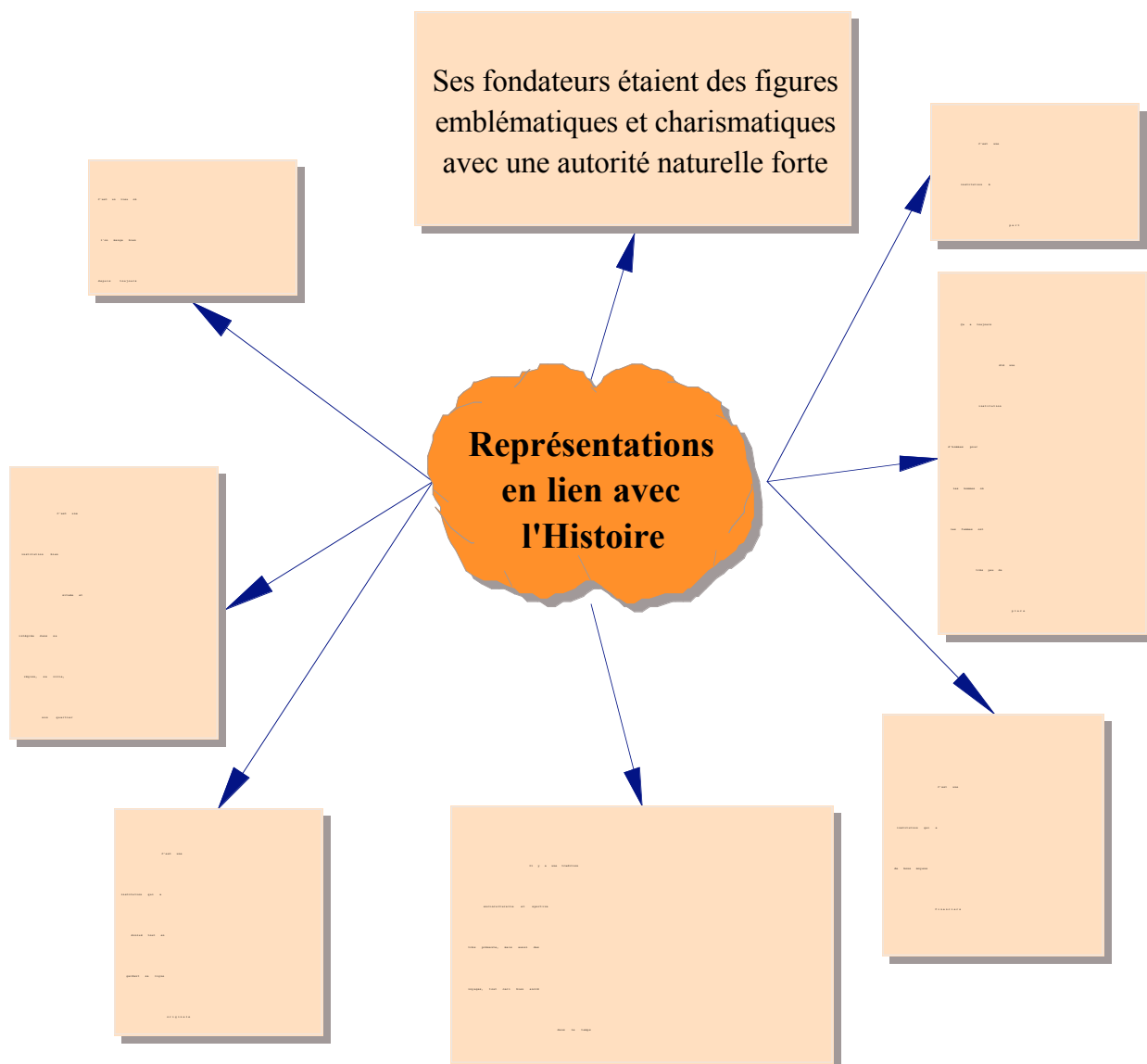
Tableau/schéma n°5

Afin de préserver l'anonymat des personnes, les informations sont volontairement minimales.

Personnes interviewées	Age Approximatif	Fonction et lieu D'exercice	Connait la Fondation J. & M. Sandoz depuis...	Type de relation avec la Fondation J. & M. Sandoz
AS 1	60 ans	Assistant social canton de Neuchâtel	Sa création c'est-à-dire 35 ans	Placeur
AS 2	60 ans	Assistant social canton de Neuchâtel	Sa création c'est-à-dire 35 ans	Placeur
EDUC 1	40 ans	Éducatrice spécialisée Institution pour enfants et adolescents canton de Neuchâtel	Depuis 12 ans	A côtoyé des enfants et des éducateurs qui sont passés à la Fondation J. & M. Sandoz
EDUC 2	40 ans	Éducateur spécialisé institution pour enfants et adolescents canton de Neuchâtel	Depuis 14 ans	A côtoyé des enfants et des éducateurs qui sont passés à la Fondation J. & M. Sandoz
JUGE	45 ans	Juge des mineurs Autorité tutélaire Tribunal, canton de Neuchâtel	Depuis 15 ans	Ratifie le placement
PEDOPSYCHIATRE	55 ans	Pédopsychiatre canton de Neuchâtel	Depuis 15 ans	

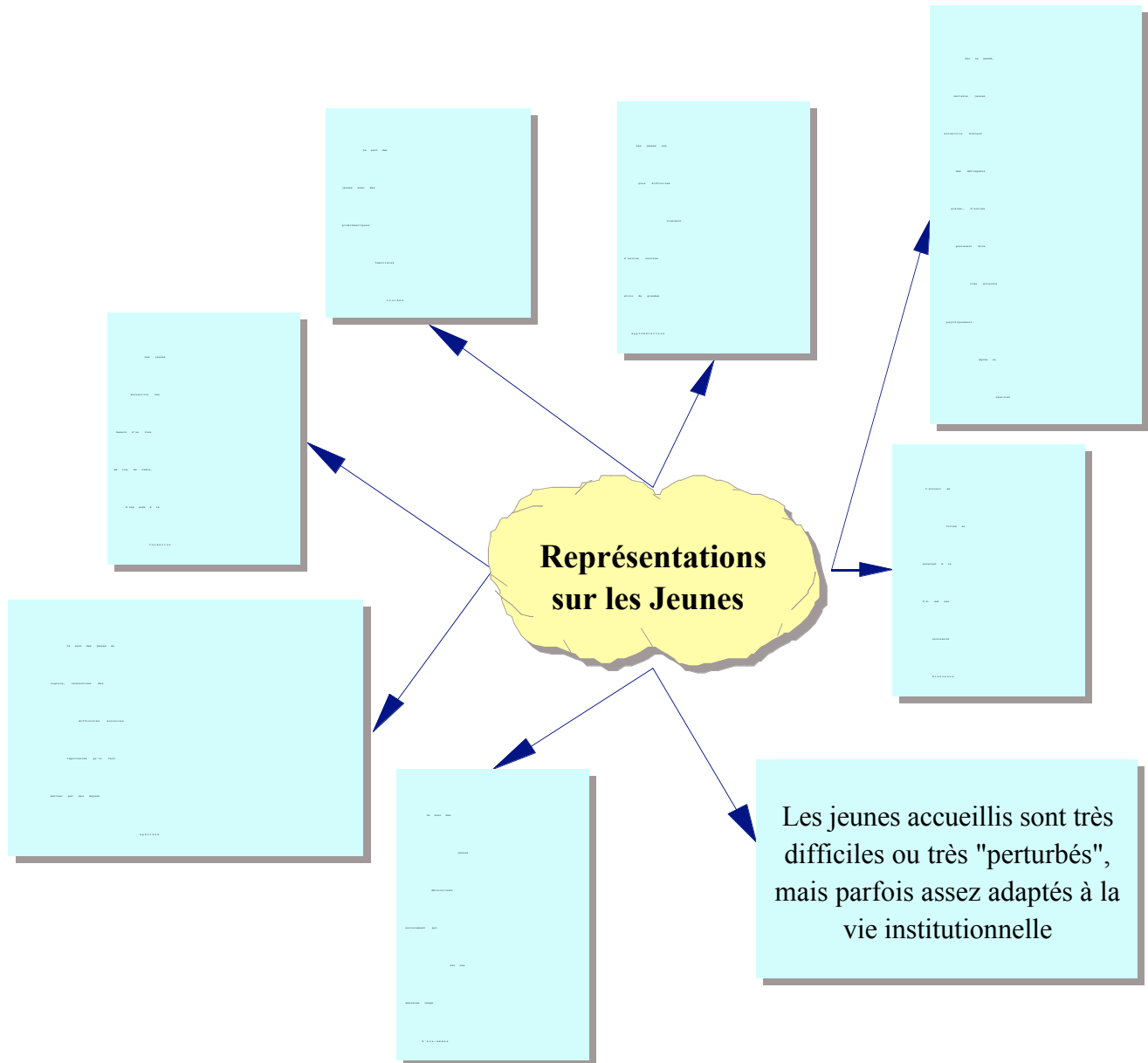
8 RESULTATS DE L'ANALYSE

Comment les personnes interrogées parlent-elles de l'histoire ?



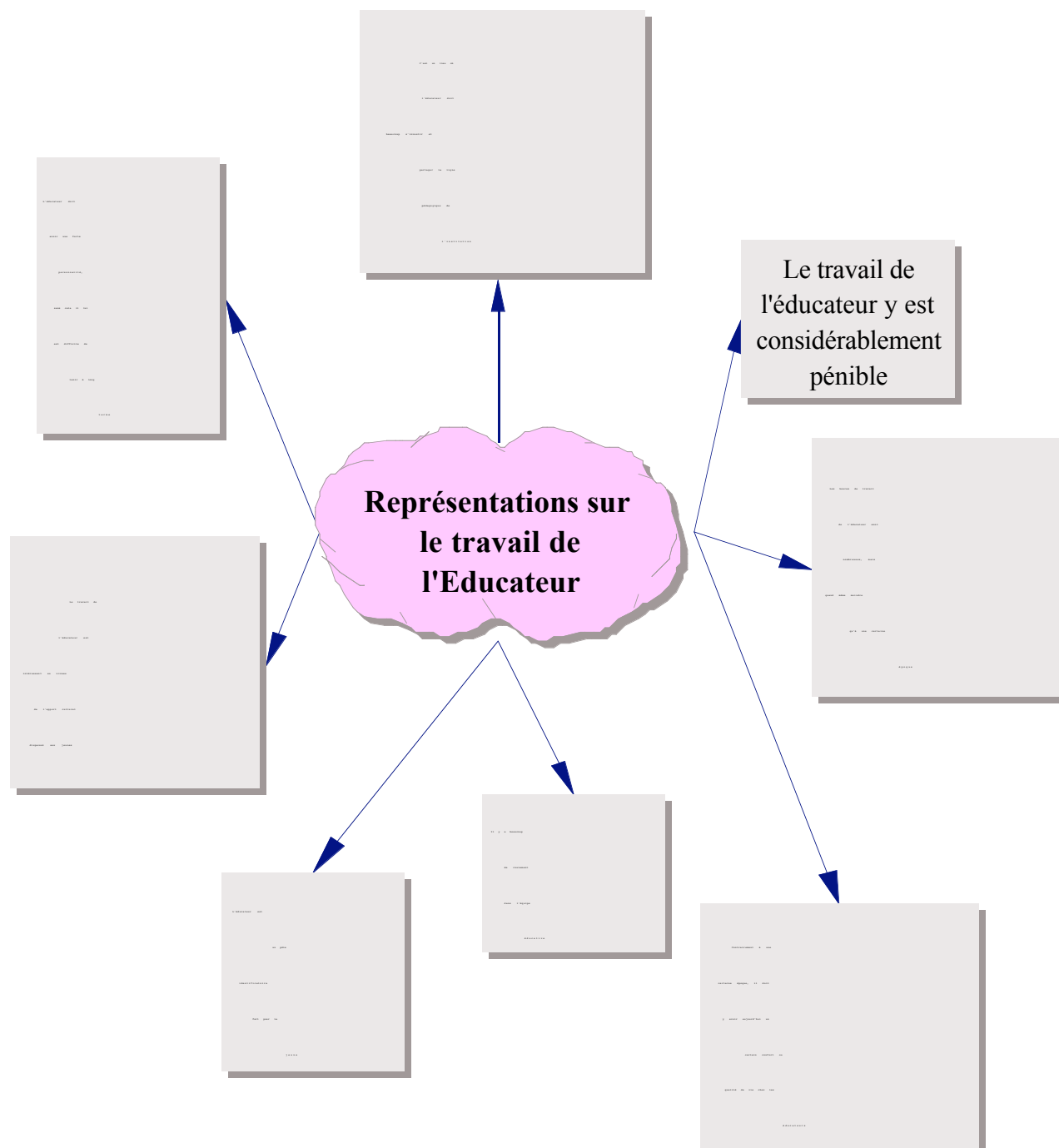
Comment les personnes interrogées parlent-elles des jeunes accueillis ?

Tableau/schéma n°10



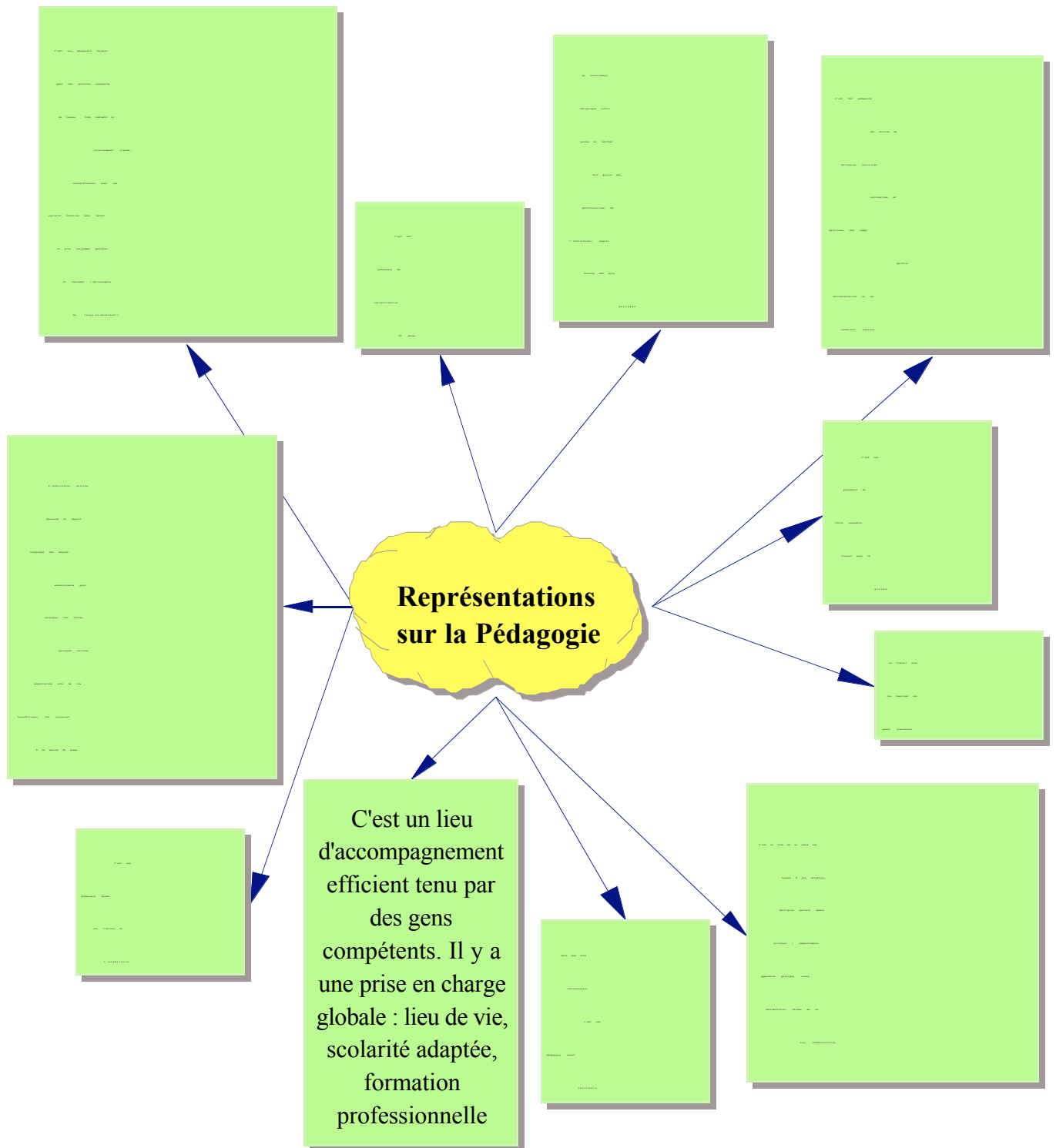
Comment les personnes interrogées parlent-elles du travail de l'éducateur ?

Tableau/schéma n°11



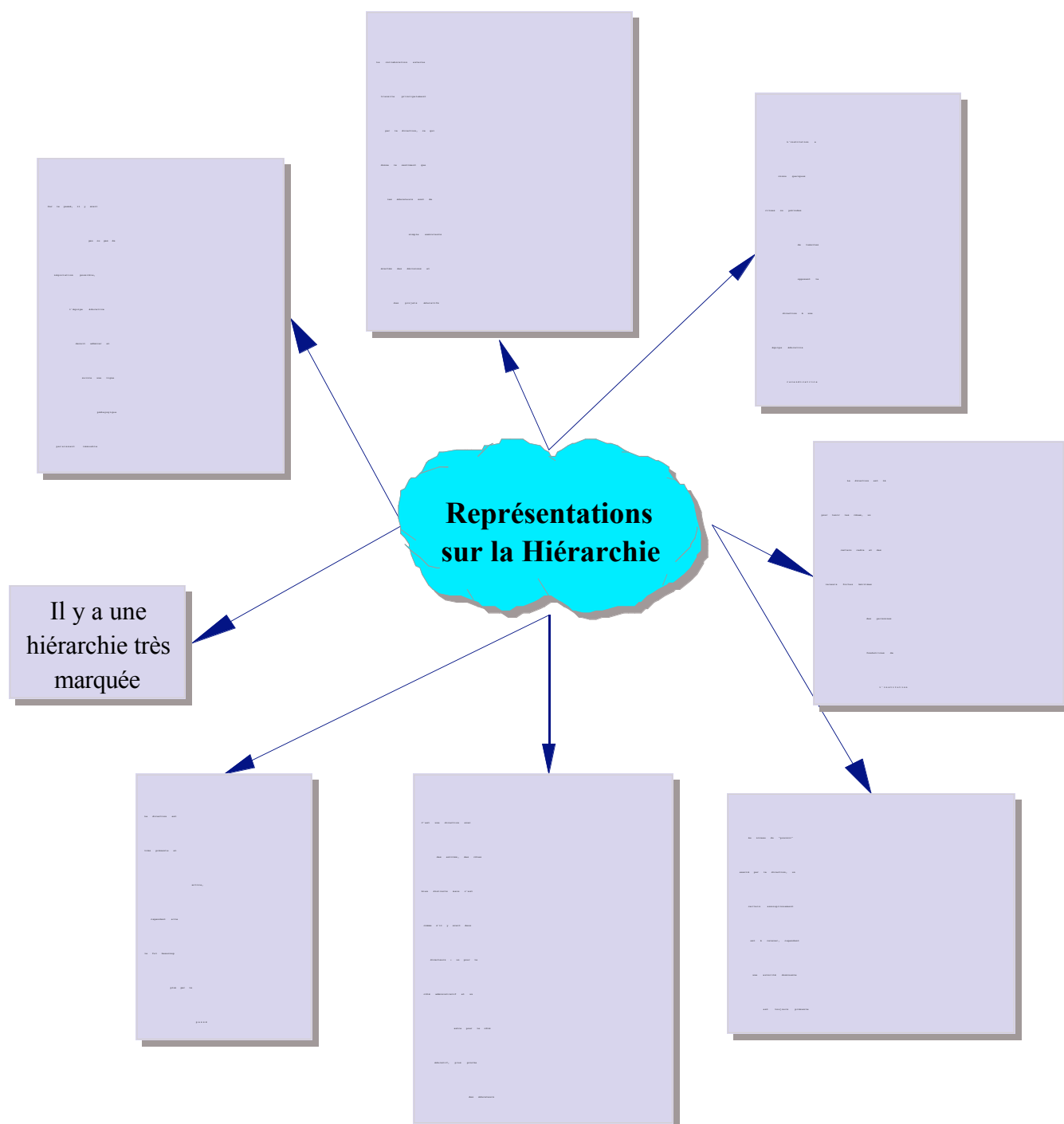
Comment les personnes interrogées parlent-elles de la pédagogie ?

Tableau/schéma n°12



Comment les personnes interrogées parlent-elles de la hiérarchie ?

Tableau/schéma n°13



Après ces cinq schémas relativement denses, voici ce qui peut en être extrait pour représenter l'image générale de l'institution. En fait, il s'agit du regroupement des éléments les plus saillants et les plus cités pour obtenir une vision unique, une sorte de photographie.

L'image générale qui se dégage des entretiens

La Fondation J. & M. Sandoz est une institution qui possède une tradition socioculturelle très active et bien ancrée dans le temps. D'ailleurs, cette représentation est présente dans tous les entretiens.

N°6 : « ils faisaient des camps, par exemple dans les Pyrénées pour redécouvrir l'histoire des Cathares, des excursions sur les champs de batailles de la première guerre mondiale » p. 3

Les débuts des entretiens ont également mis en lumière des éléments en rapport avec sa création et les personnes marquantes de ses débuts : « ses fondateurs ». La représentation signifiante est qu'il s'agissait de personnes charismatiques avec une forte personnalité.

*N°1 : « disons qu'il y a une part d'histoire des personnes (...) la F.S. c'était d'abord 2 bonhommes, : X. et puis Y. ; X. qui était patron pendant longtemps et Y. qui était le responsable éducatif (...). Y. c'était une personnalité particulière, très entier (...) C'est un monsieur qui a beaucoup marqué l'institution » p. 2
« X. c'est un grand chef, c'est un type qui avait une autorité naturelle qui était rare, rarissime même et puis en même temps la capacité d'être très gentil, très sympa, très proche des gens... » p. 6*

Pour d'autres, cela veut dire une conception pédagogique autosuffisante qui rendait la collaboration extérieure difficile.

N°6 : « il y avait un autre modèle qui était la F.S. (...) et qui avait une conception pédagogique si on veut différente, un peu particulière (...) les collègues de travail n'aimaient pas du tout la conception de la F.S. donc ils ont parlé d'une manière méprisante de cette institution, disant qu'une collaboration est quasiment pas possible » p. 2

Un côté très cadrant et relativement rigide fait également partie de l'image de la Fondation Sandoz, ce qui correspond à sa réputation d'institution d'hommes.

N°5 : « la prise en charge était très rigoureuse » p. 3 « cadre institutionnel très strict » p. 4 « le système est un peu rigide » p. 7

8.3 Confrontation et vérification de l'hypothèse

Afin de confronter et peut-être vérifier mon hypothèse qui est, je le rappelle : **« Malgré son évolution, la Fondation J. & M. Sandoz garde des images ou clichés plutôt négatifs qui perdurent »**, je propose de scinder cette dernière en deux. Je vais d'abord faire apparaître les éléments qui évoquent et sous-tendent l'évolution de l'institution, puis, je présenterai les images ou clichés négatifs qui perdurent. Ces deux volets seront bien sûr portés par les cinq thèmes.

8.3.1 L'évolution de l'institution

Première partie de l'hypothèse : **« Malgré son évolution... »**

Evolution en lien avec l'histoire

Le premier informateur parle d'une évolution (au sens large) lente et progressive.

N°1 : « je crois que c'est une évolution progressive, lente. Je crois qu'on s'est habitué naturellement avec les changements qui ont été progressifs, il n'y a pas eu de grandes ruptures » p. 5

Dans le même ordre d'idée, la personne ci-dessous a de plus le sentiment que la F.S. est restée fidèle à une certaine ligne.

N°2 : « la F.S. évolue moins vite que la société, mais c'est pas négatif (...) moins vite dans le sens où la société va un peu dans tous les sens..., il se passe beaucoup de choses qui font trembler la société, alors que la F.S. marche toujours sur les mêmes voies. » p. 4

Et l'institution ferait moins parler d'elle.

N°3 : « mais il y a une autre chose aussi qui a changé, c'est que vous faites moins parler de vous au niveau presse, médiatique et tout ça » p. 20

Et enfin, la Fondation J. & M. Sandoz demeurerait bien intégrée dans son environnement social.

N°1 : « en tous cas la F.S. a toujours été, encore de nos jours, enfin je pense, très vite, très bien intégrée dans son milieu social. » p. 9

Evolution en lien avec les jeunes accueillis

Pour commencer, je peux dire que l'accueil des filles fait partie d'une évolution qui vient briser l'image d'une institution exclusivement réservée à des garçons et ceci avec un contentement quasi général des personnes interrogées.

N°3 : « je sais que vous accueillez des filles maintenant ! ça je sais ! (rires) j'en suis assez contente d'ailleurs (...) alors ça je trouve que c'est une grande avancée. Mais d'ailleurs ça m'intéresserait de savoir pourquoi tout d'un coup vous en êtes arrivé à prendre des filles, alors que c'était très bétonné. On prend que des garçons, on travaille qu'avec des mecs... » p. 7, 9

Selon plusieurs personnes, les jeunes accueillis à la F.S. aujourd'hui seraient moins étiquetés « délinquants » qu'auparavant. L'institution accueillerait-elle des jeunes moins difficiles ?

N°6 : « avec d'énormes sacrifices on a pu maintenir des cas difficiles mais certains ont quand même mal viré, les uns étaient trop violents et les autres étaient trop malades. Alors je pense ça s'est amélioré, qu'on est aujourd'hui dans les admissions plus proches du profil du jeune qui peut vraiment profiter de la F.S. » p. 4, 5

Pour ce dernier, les jeunes disent moins de mal sur l'institution, ils s'expriment différemment sur ce qu'ils en pensent.

N°6 : « ces derniers temps je suis étonné, parce que la plupart des jeunes que je rencontre individuellement me disent que, ou bien ils aiment bien la Fonda, ça leur fait du bien, ou bien ils disent non j'aime pas mais c'est bon pour moi (...). Même s'ils n'aiment pas, ils disent pas c'est de la « M » ici. Mais avant si. Ils disent c'est assez dur et ils n'aiment pas » p. 10

Evolution en lien avec la pédagogie

Une évolution est relevée ici dans le sens d'une plus grande implication possible de la part des assistants sociaux.

N5 : « je considérais que j'avais pratiquement aucun espace dans la F.S. à l'époque, j'en ai eu beaucoup plus avec Marie et Mélanie (prénoms fictifs) » p. 14

Une évolution également au niveau de l'approche théorique dans laquelle semblait s'inscrire la pédagogie.

N°3 : « à cette époque parce que je crois que ça a changé maintenant, mais que c'était un peu..., ça avait un peu la réputation sulfureuse d'être un peu comportementaliste, behavioriste, enfin tout ça quoi (...) ça fait 12 ans et... je pense qu'il y a des choses qui ont changé depuis » p. 1

Cette personne nous parle d'une approche pédagogique plus appropriée.

N°6 : « je dirais qu'il y avait des choses rigides..., personnellement j'ai salué le moment où monsieur Y. s'est retiré, je pense que c'est devenu plus proche d'une prise en charge plus moderne plus appropriée pour les jeunes en difficultés » p. 5

D'une évolution contrôlée en restant fidèle à certaines valeurs, qui porte ses fruits.

N°6 : « alors c'est vrai peut-être on avait l'impression donc que c'était rétro la F.S. parce qu'ils avaient évité quelques erreurs qui ont été commises ailleurs et maintenant ils se trouvent presque au front de la modernité, il y a du travail encore à faire, mais ils ont les outils, ils sont prêts » p. 19

Et d'un rapprochement avec les familles.

N°6 : « je crois que ça s'est beaucoup amélioré, maintenant il y a beaucoup plus de contacts avec les familles, plus de collaboration » p. 6

Il relève aussi une évolution positive au niveau de la responsabilisation de chacun des membres de l'équipe éducative.

N°6 : « ça s'est beaucoup amélioré je trouve et ce qui fait que j'ai l'impression, ce qui était impensable au début, que l'on bouge vers une plus grande responsabilité de chacun des secteurs éducatifs, plus de créativité, plus de projets élaborés en commun, soit individuellement pour chaque jeune, soit pour l'équipe éducative, etc. je pense là qu'il y a un travail qui s'est fait. » p. 7

Voici quelques aspects qui demeurent présents et qui je pense font aussi partie de l'évolution de l'institution.

Il est mentionné ici une certaine constance au niveau de la garantie de durée d'un placement d'un jeune.

N°1 : « j'ai placé des garçons qui avaient besoin de cadre, qui soit solide, qui soit avec une garantie de durée, à l'époque la garantie de durée était plus grande que maintenant mais enfin toute proportion gardée ça reste encore le cas. » p. 10

Toujours selon cette personne, un cadre fort est quelque chose qui est resté à la F.S.

N°1 : « ça il y a toujours, il y a toujours eu beaucoup de cadre à la F.S. Le cadre, c'est tout ce qui est obligatoire, qui laisse pas de liberté d'appréciation, alors je pense que ça c'est la caractéristique principale de cette institution par rapport à d'autres » p. 27

8.3.2 Les images ou clichés négatifs qui perdurent

Pour cette partie, les images ou clichés négatifs seront exprimés à travers quatre des cinq thèmes seulement. Le thème « histoire » n'étant pas assez représentatif, j'ai préféré le laisser de côté.

Afin d'avoir un exposé concis mais également pertinent, j'ai sélectionné les extraits les plus parlants.

Ici, ce sont principalement les mots-clés et expressions du pôle négatif qui ont guidé et nourri la recherche d'informations ainsi que l'ensemble des grilles d'analyse, l'illustration en étant toujours assurée par les extraits d'entretiens.

Images ou clichés négatifs en lien avec les jeunes accueillis

D'après ma récolte des données, la F.S. aurait la réputation d'une institution qui accueille des jeunes très difficiles. Mais le terme « difficile » recouvre plusieurs significations. J'ai pu m'apercevoir que même à travers un langage professionnel approprié pour décrire « les jeunes en difficultés », il y a à côté un autre langage avec des termes qui sont suffisamment révélateurs de la nature de certaines représentations.

De l'enfant difficile...

N°4 : « une maison qui s'occupait d'enfants très difficiles » p. 1

N°2 : « j'en déduis que vous héritez des **gens assez difficiles** des autres cantons » p. 8

N°4 : « les plus **difficiles** ou les plus **perturbés**, ils allaient à la F.S. » p. 1

Au jeune délinquant.

N°5 : « **des braqueurs** qui vont à Sandoz » p. 6

N°6 : « il y avait un penchant pour les garçons avec des troubles du comportement **du genre déjà délinquants** » p. 4

N°1 : « on disait on va pas mettre à la F.S. c'est pour les **délinquants graves** enfin il y avait une image comme ça, une surévaluation de la dangerosité ou de la dureté des jeunes qui étaient placés. (...) ça s'est construit comme ça, je sais pas qui a voulu ou qui a fait que ce soit comme ça, mais c'était comme ça » p. 10

Cette dernière citation situe parfaitement mon propos, car cette image qui s'est construite au fil du temps (puisque la plupart des personnes parlent d'événements datant de nombreuses années) est selon moi devenue un cliché voire une idée reçue parmi les représentations sur l'institution.

L'image négative qui ressort ici et qui fait partie (selon moi) de « l'identité populaire » de la F.S. est que « **c'est une institution qui accueille des « délinquants** » ». Dans le langage courant, ce terme est souvent utilisé de façon péjorative comme lorsque que l'on parle de mauvais garçons, de mauvaise graine, ou avec un langage plus moderne, de « racaille ou caille-ra ».

Images ou clichés négatifs en lien avec la pédagogie

Je commencerai ici par un cliché concernant les cheveux.

N°1 : « ils acceptaient pas les cheveux longs, **pour aller à la fondation y fallait couper les cheveux**, déjà c'était le premier geste pédagogique qui était plus ou moins accepté par les jeunes et par les A.S. C'était discutable et discuté, enfin **ça faisait partie de l'image de la fondation. Cette image rigide, exigeante**, qui correspond aussi à une période, il y a trente ans » p. 4

N°1 : « ils acceptent maintenant les..., queues de cheval, enfin je veux dire les cheveux longs à la fondation ? » (en parlant des miens) (...) « ça vous avez de la chance de pas être venu avant hein ! » (rires) p. 29

N°2 : « c'est des fois un peu les anecdotes qui restent, pour moi mon premier souvenir de la F.S. c'est qu'on exigeait des garçons qu'ils aient les cheveux courts » p. 1

Ensuite, sont mentionnés ici des règles strictes et un cadre rigide.

N°5 : « à l'époque la **prise en charge était très rigoureuse** » p.3 « **cadre institutionnel très strict** » p.4 « le **système est un peu rigide** » p. 7

N°4 : « **des règles**, en tout cas sur l'apparence physique, **assez strictes...** » p. 11

N°2 : « **une rigueur** » p. 1

Ce qui expliquerait que l'on fasse ici référence à un côté militaire ou policier.

N°2 : « c'est véritablement **comme au service militaire**, on fixe un cadre et la soumission aux règles fait partie de l'entrée dans un processus » p. 10

N°6 : « J'ai vite compris qu'il y avait **un esprit** que j'ai appelé **militaire**, peu de sortie (...) un samedi sur deux on restait dedans, donc c'était pour moi **très militaire** » p. 3

Une pédagogie de formatage des jeunes.

N°3 : « **tous les mettre dans le même moule** ..., c'est difficile. Je trouvais même qu'à la limite, je voyais la Fondation Sandoz comme **une espèce de moule, de formatage**, ils rentraient et puis ils devaient ressortir à peu près **tous formatés de la même manière**, c'était un peu ça, donc j'en avais **pas une image très positive** » p. 2

Une pédagogie dangereuse.

N°3 : « j'avais un peu l'impression **qu'ils jouaient avec le diable** ou la psychiatrie ou je sais pas quoi, puis que ça allait un peu loin, alors si le but c'était de **faire exploser le jeune**, je trouvais pas ça tellement utile.(...) C'était quand même **pousser le bouchon un peu loin** » p. 2

N°3 : « je trouvais qu'il avait **ce réflexe bâton-carotte...**, mais je sais pas de là à faire le lien parce qu'il sortait de la Fondation Sandoz, c'est pas dit, mais en tout cas moi, ça collait bien avec l'image que j'avais de la Fondation Sandoz » p.11

une pédagogie d'un autre temps.

N°2 : « ça peut sembler **désuet** » p. 3 : « des brimades d'un autre temps (...) en tout cas qu'on avait ce petit côté un peu austère, monacal » p. 10

N°1 : « **c'est pas très psychologisant** à la Fondation mais c'est pas non plus ni brutal ni dur comme on prétend **c'est simplement...**, **classique** » p. 12

Nous pouvons nous rendre compte au travers de ces fragments d'entretiens de la dureté, la rigidité et de la force aussi, d'un cadre et de règles qui sont là et qui demeurent bien ancrés dans la tête des personnes.

Ici l'image dévalorisante qui prédomine serait « **une pédagogie rigide et exigeante centrée sur l'application et le respect de règles trop strictes** ».

Images ou clichés négatifs en lien avec la hiérarchie

Une hiérarchie très marquée.

N°63 : « c'est assez **hiérarchisé** (...) la F.S. c'est **très hiérarchique** (...) on sent leur influence » p. 20

N°4 : « **une direction très présente** » p. 3 « **une ligne directrice très forte** » p. 8

Des qualificatifs à caractéristiques dogmatiques et très sectaires.

N°1 : « je crois qu'il y a toujours **un pouvoir qui est central** (...). Je pense que d'avoir **une pensée...**, je dirais pas **unique** mais c'est presque ça, une **pensée dominante** » p. 8

N°5 : « la ligne pédagogique est tellement forte et immuable, qu'il y a beaucoup de richesses qui se perdent » p. 18

Pour ce dernier thème, pas de doute possible quant à la nature des propos recueillis. Même si certains termes utilisés sont un peu extrêmes ou caricaturaux le fond n'en demeure pas moins révélateur et questionnant. L'image qui se dégage ici et qui semble avoir parcouru plusieurs décennies n'a rien de positif. « **L'organisation hiérarchique de la F.S. serait vue comme une sorte de grande entreprise totalitaire de la part des têtes dirigeantes sur le reste du personnel** ».

Le résultat de cette deuxième partie d'hypothèse est sans appel. Si on ne tenait compte que de ces extraits, la F.S. serait classée très bas au hit-parade des institutions pour enfants et adolescents. En effet, de nombreux aspects relativement dévalorisants ressortent du discours des personnes interrogées et demeurent encore bien présents dans leur mémoire. Mais ces images et clichés négatifs ne représentent pourtant pas la vision actuelle de l'institution. La vision actuelle serait plutôt positive. Néanmoins, compte tenu de tout ce qui précède, je considère que mon hypothèse se vérifie.

L'un de mes objectifs consiste également à comparer les représentations des professionnels que j'ai questionnés avec mes propres représentations. Voici donc le contenu ou plutôt une partie de mes représentations à différents stades de ma relation et collaboration avec l'institution.

	Mes représentations avant de travailler à la F.S.	Mes représentations à mes débuts	Mes représentations actuelles
Sur l'histoire	À cette époque, c'est-à-dire en 1998/1999, la Fondation J. & M. Sandoz représentait pour moi une maison pour adolescents difficiles, ni plus, ni moins.	2000/2001 : quelques éléments liés à l'émergence de la structure me permettent de la situer temporellement. Je commence à prendre conscience de certains aspects pédagogiques et fonctionnels et je trouve cette institution vraiment singulière. Un peu bizarre à vrai dire. Je la trouve un peu en décalage avec l'époque où nous vivons.	Le sujet de mon travail de mémoire ainsi que l'élaboration d'un dossier complet sur l'institution m'ont permis de la connaître dans ses diverses dimensions. D'une part, j'ai pu apprendre des éléments nouveaux la concernant tout en approfondissant d'autres. Par exemple, son histoire et ses fondements, pourquoi cette philosophie plutôt qu'une autre, d'où découle une certaine pratique éducative, le sens de certaines particularités. Tout ce travail de réflexion a vraiment contribué à ce que je me sente plus en phase avec le travail socio-éducatif dans ce cadre-là.
Sur les jeunes accueillis	C'était selon moi des jeunes difficiles par leur comportement inadéquat vis-à-vis des règles élémentaires de vie en société. Ou par des délits à répétition qu'ils auraient commis. Je n'étais pas trop dans la nuance par rapport aux problématiques particulières des jeunes, je les voyais plutôt comme des « délinquants » potentiels ou mauvais garçons qu'il fallait remettre sur le droit chemin. Donc une vision de l'ado plus responsable de sa situation que victime. J'avais aussi cette représentation de jeunes qui peuvent se montrer parfois violents ou prêts à aller très loin dans la confrontation avec l'adulte.	Les jeunes qui y sont placés sont très difficiles, parfois violents. Cependant cela ne correspondait pas à ce que j'avais imaginé. En fait, ils n'étaient pas aussi « terribles » que je le pensais, cependant quand même passablement oppositionnels, pulsionnels, caractériels. Certains plus que d'autres bien sûr.	Chaque jeune est unique ainsi que sa problématique et sa façon de la vivre. Comparativement à mes débuts, il me semble que les jeunes accueillis sont plus « malléables », moins virulents, moins hostiles envers l'adulte. Mais néanmoins avec des problèmes psychologiques parfois importants et singuliers, variés. Il y a toujours de la violence mais il me semble qu'elle se manifeste différemment, c'est-à-dire plus verbalement que physiquement; en tout cas envers l'adulte. Le responsable des admissions applique-t-il une sélection des jeunes qui corresponde mieux à ce que l'institution peut offrir ? Ou bien est-ce plutôt le fait que je porte aujourd'hui un regard différent sur les jeunes et leurs problématiques ?
Sur le travail de	Je pensais : il faut être solide mentalement et physiquement pour y travailler.	Je ne me ferai jamais à un tel rythme de travail. Les horaires sont lourds, le côté affectif est très	Pour la question de la masse horaire et du rythme de travail, quelques aménagements

<p>l'éducateur</p>	<p>Le rythme de travail est spécial, les horaires sont irréguliers et assez conséquents car il faut travailler certains week-ends et faire des veilles durant la semaine.</p> <p>Je devrai me positionner quant à mes valeurs personnelles, il faut partager et accepter celles de l'institution car sans cela, il est très difficile d'y rester.</p>	<p>sollicité, la fatigue est omniprésente et il y a peu de temps de récupération. Il est difficile, voir très difficile de faire faire, contraindre constamment les jeunes aux exigences de la maison. Il faut se battre quotidiennement pour faire respecter les règles de vie. Je ne comprends pas bien pourquoi tant de rigidité et d'interdits ; à mon sens la moitié suffirait.</p> <p>Je pense que la FS est une excellente école pour apprendre le métier d'éducateur avec des adolescents difficiles, parce que c'est justement difficile.</p>	<p>d'allègement et de comptabilisation des heures de travail sont à l'œuvre à présent. Cependant, cela reste assez lourd, une certaine fatigue reste présente et je pense qu'elle fait partie du métier et je l'accepte ainsi. Il y a en outre moyen de s'octroyer ou de s'aménager des plages de repos, de décrochage. La direction est ouverte et souple tant que la vie quotidienne dans la maison est assurée.</p>
<p>Sur la pédagogie</p>	<p>Je n'avais pas de représentation précise concernant une quelconque forme de pédagogie plutôt qu'une autre. Quelques informations récoltées ici et là et un stage de trois jours m'ont fait voir la F.S. comme une structure avec des règles internes strictes qu'il s'agit de faire respecter scrupuleusement. Certaines sont démodées à mon goût, comme une éducation un peu à l'ancienne :</p> <p>un vouvoiement réciproque entre jeunes et adultes est appliqué. Les cheveux longs sont interdits. Pas de boucles d'oreille et autres piercings. Interdictions et obligations font partie intégrante de la relation entre adultes et jeunes.</p> <p>Par ailleurs, c'est une institution où l'on pratique beaucoup de sports. Des activités diverses et de nombreux camps et s'y déroulent.</p>	<p>Je trouve que tout est strict, la vie quotidienne, les exigences, les activités. Rien ne se discute ou presque.</p> <p>Le jeune doit se soumettre aux règles avant tout, c'est la politique de la maison.</p> <p>Cette relation d'aide ne correspond pas à celle que j'avais imaginée pratiquer.</p> <p>Il y a un gros décalage entre ma vision de la relation avec des jeunes en difficultés et cette approche trop centrée sur l'application de la règle et presque pas sur la relation. Je la comparerais un peu comme une relation matons / détenus, flics / voyous.</p> <p>Je constate que certaines de mes valeurs sont trop éloignées de cette façon d'éduquer.</p> <p>Par contre, je trouve que les activités socioculturelles, le sport et les camps sont de merveilleux moyens pour créer du lien et vivre des expériences riches en émotions.</p>	<p>Certaines règles se sont assouplies ou ont disparu. Il existe cependant toujours la même rigueur pour les exigences de la vie quotidienne et communautaire.</p> <p>Si le jeune doit se soumettre aux règles c'est avant tout pour lui permettre de se restructurer. Cela passe évidemment par de la contrainte que je ne considère plus tant comme une épreuve difficile, mais plutôt comme un mal nécessaire qui porte ses fruits à moyen terme.</p> <p>Le décalage que je ressentais entre ma vision de la relation éducative et celle pratiquée dans l'institution a totalement disparu. Mes valeurs rejoignent donc celles du foyer. Un cadre ferme, structurant et bienveillant.</p> <p>Le sport, les camps mais aussi toutes les activités sont non seulement de merveilleux moyens pour créer du lien et vivre des expériences riches mais de plus, ils participent à la fabrication d'instantanés de vie gravés (à jamais) dans la mémoire des adolescents et jouent sans doute un rôle important dans leur évolution personnelle.</p>

<p>Sur la hiérarchie</p>	<p>Par rapport à la direction, j'avais mon propre ressenti d'une part et ce dont on m'avait parlé d'autre part : on m'avait parlé d'une direction défendant une pédagogie rigide et rétrograde ne laissant guère de place et d'initiatives à l'équipe éducative. Voici mon ressenti : une année avant mon engagement, j'ai eu un entretien avec le directeur et j'ai fait un stage de trois jours dans l'institution pour me permettre de vivre la vie du foyer de l'intérieur. J'ai trouvé le directeur sympathique et assez ouvert. L'adjoint de direction quant à lui m'a semblé très compétent, j'étais assez impressionné surtout.</p>	<p>Je trouve que la plupart des éducateurs ne s'expriment pas librement, il y a une sorte de crainte, je ressens une espèce d'autorité liée à une hiérarchie bien présente : l'adjoint de direction qui est aussi le responsable pédagogique en tête, ensuite le directeur, puis l'éducateur de coordination, puis les autres éducateurs qui suivent les directives. Tout le monde va dans le même sens, ça c'est sûr ! Je ne suis pas toujours d'accord mais je ne le fais pas trop savoir. Je dois faire ma place, j'observe beaucoup et j'apprends.</p>	<p>Selon moi, la hiérarchie est toujours présente mais je la vois davantage comme une hiérarchie fonctionnelle que purement institutionnelle, établie pour différencier les différents niveaux hiérarchiques comme dans certains corps de métiers. En essayant d'utiliser les ressources de chacun, c'est le côté intelligent de la hiérarchie qui opère. Les éducateurs peuvent émettre leurs opinions sans crainte car elles sont prises en considération.</p>
---------------------------------	---	--	--

Tableau/schéma n°14

Conclusion

L'existence de la Fondation J. & M. Sandoz, malgré tous les clichés et les critiques qu'elle véhicule, est une réponse que je pense appropriée et en phase avec notre époque où un des problèmes fondamentaux se situe au niveau du manque de repères de la part de la jeunesse, problématique à laquelle toutes les sociétés occidentales sont confrontées et cherchent des réponses. En effet, la Fondation répond à la déstructuration par une phase de restructuration correspondant simplement à une réintroduction du réel social en dehors duquel la vie de chacun ne sera que marginale et dépendante de ses tolérances et « bontés ». Il est certain que ce passage ne pourra pas s'effectuer sans une confrontation entre le vécu du jeune et son accession à ce que peut être une adaptation et une autonomie sociale, c'est-à-dire par la dynamique du « donner et recevoir ». Il est certain que la Fondation J. & M. Sandoz se situe dans un fonctionnement bien ancré de valeurs fortes, mais ne vit pas dans un combat « d'arrière-garde » et à contre courant, bien au contraire. Elle veille à suivre l'évolution sociale en s'inscrivant dans une recherche continuelle en lien avec la complexité situationnelle de chaque jeune, cela afin de lui permettre de « grandir » et de construire son propre avenir. La formation d'éducateur social, de par ses différents contenus, a renforcé mon potentiel de questionnement et me permet aujourd'hui de me situer, de manière active et appropriée, dans la démarche institutionnelle de la Fondation J. & M. Sandoz.

