

*Rapport d'évaluation de « Gouvernail »,  
programme romand de promotion de la santé et  
prévention des conduites à risque  
pour adolescent-e-s*

Recherche commandée par le  
Groupe de pilotage romand de Gouvernail,

et réalisée par

Dunya Acklin, professeure à la HETS-FR

avec la collaboration de Béatrice Vatron-Steiner, adjointe scientifique

Fribourg, septembre 2019



## Table des matières

---

<b>Résumé et recommandations</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction</b>	<b>3</b>
1.1. Contexte et délimitation de l'évaluation	3
1.2. Structure du rapport	3
1.3. Remerciements	4
<b>Chapitre 2 : Aspects méthodologiques et de mise en œuvre de l'évaluation</b>	<b>5</b>
2.1. Réalisation d'entretiens collectifs	5
2.2. Participant-e-s à l'évaluation	6
2.3. Déroulement des entretiens collectifs	6
<b>Chapitre 3 : Gouvernail dans les pratiques institutionnelles</b>	<b>8</b>
3.1. Gouvernail largement intégré au concept pédagogique institutionnel	8
3.1.1. Une visée préventive	9
3.1.2. Aspects organisationnels	10
3.2. Apports de Gouvernail pour l'institution	10
3.3. Enjeux institutionnels de mise en œuvre	11
<b>Chapitre 4 : Gouvernail dans les pratiques d'accompagnement</b>	<b>13</b>
4.1. Aperçu des pratiques	13
4.1.1. États des lieux à partir du questionnaire et des échanges	13
4.1.2. Principales finalités de l'utilisation de Gouvernail dans la pratique éducative	14
4.2. Apports pour les professionnel-le-s et pour la pratique éducative	15
4.2.1. Apports en lien avec la mallette pédagogique	15
4.2.2. Apports sur le plan de la relation éducative	16
4.2.3. Apports en lien avec l'approche préventive	17
4.3. Apports pour les jeunes accompagnés	17
4.4. Enjeux de mise en œuvre de Gouvernail dans les pratiques éducatives	18
4.4.1. Les conditions propices à l'utilisation de Gouvernail	19
4.4.2. Difficultés et obstacles à la mise en œuvre de Gouvernail	20
<b>Chapitre 5 : Le bilan de Gouvernail - points forts et pistes d'amélioration</b>	<b>21</b>
5.1 Les points forts de Gouvernail	21
5.2 Points à améliorer et suggestions	22
<b>Chapitre 6 : Conclusions</b>	<b>25</b>
<b>Liste bibliographique</b>	<b>26</b>



## Résumé et recommandations

Le présent rapport rend compte de l'évaluation du programme romand Gouvernail, avec en guise d'introduction une présentation synthétique de la démarche et des principaux résultats, ainsi que quelques recommandations issues de l'évaluation.

<p><b>DESIGN DE L'ÉVALUATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auprès de professionnel-le-s : 15 inscrit-e-s de 9 institutions dans 4 cantons</li> <li>• 2 entretiens collectifs parallèles et bref questionnaire au début du <i>focus group</i></li> </ul>	<p><b>OBJECTIFS</b></p> <p>L'évaluation vise à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerner les <b>pratiques</b> relatives à Gouvernail, tant institutionnelles que professionnelles ;</li> <li>2. Identifier les <b>apports</b> constatés par les professionnel-le-s pour les institutions, les pratiques éducatives et les jeunes ;</li> <li>3. Apprécier la pertinence, <b>l'adéquation</b> et l'actualité des <b>outils</b> et <b>thèmes</b> du programme;</li> <li>4. Identifier les <b>améliorations</b> possibles.</li> </ol>
<p><b>PRINCIPAUX RESULTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forte congruence entre la mise en œuvre de Gouvernail et les principes/objectifs des concepteurs du programme</b></li> <li>• <b>Forte satisfaction des professionnel-le-s : de nombreux atouts et apports identifiés</b></li> <li>• <b>Pas d'unanimité sur les propositions d'amélioration</b></li> <li>• <b>Un besoin très fort de mutualisation des pratiques</b></li> <li>• <b>Un enjeux: vers une plateforme interactive en plus de la mallette pédagogique?</b></li> </ul>	
<p><b>LES PRATIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gouvernail majoritairement intégré au concept pédagogique institutionnel <i>versus</i> utilisation sur initiative des professionnel-le-s</b></li> <li>• <b>Le plus souvent utilisé en groupe et de manière régulière</b> mais aussi dans l'accompagnement individuel et ponctuellement selon les besoins</li> <li>• <b>Travail autour des 4 thématiques avec différents publics: adolescent-e-s, jeunes adultes, enfants et familles</b></li> <li>• <b>Un support à l'action éducative parmi d'autres</b></li> <li>• Des pratiques inscrites dans une <b>logique de prévention globale</b></li> <li>• <b>Si concept institutionnel: souvent groupes de pilotages et décharges allouées</b></li> </ul>	
<p><b>ENJEUX DE MISE EN ŒUVRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dégager du temps et de l'énergie: coûts ou investissement?</b></li> <li>• <b>Importance du soutien de la direction et d'une large adhésion au sein des équipes</b></li> <li>• <b>Une implémentation qui doit tenir compte de l'ADN local</b></li> <li>• <b>Rendre Gouvernail vivant et le rendre visible</b></li> <li>• <b>Des conditions adéquates pour les activités et des compétences de (co)-animation</b></li> </ul>	

<p><b>APPORTS POUR LES INSTITUTIONS ET LES PROFESSIONNEL-LE-S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Ritualisation</b> et <b>structuration</b> de la <b>vie institutionnelle</b></li> <li>✓ Communication et <b>échanges</b> au sein des <b>équipes</b></li> <li>✓ <b>Base de travail commune</b> pour les équipes</li> <li>✓ Renforcement d'une logique de <b>prévention</b></li> </ul>	<p><b>APPORTS ET ENJEUX DE GOUVERNAIL POUR LA PRATIQUE EDUCATIVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Offre un <b>cadre structurant et souple à la fois; modulable et facilement adaptable</b>, également en articulation avec d'autres supports/activités</li> <li>✓ Un <b>excellent outil de médiation</b></li> <li>✓ Support pour le <b>suivi et l'évaluation</b> du parcours du jeune</li> <li>✓ Permet de <b>débloquer des situations</b> et de <b>fluidifier la communication</b></li> <li>✓ Outils pour <b>travailler le collectif</b></li> <li>✓ Permet une <b>implication relationnelle différente des professionnel-le-s</b></li> <li>✓ Amène un <b>regard positif et bienveillant</b></li> <li>✓ <b>Rompt avec une approche moralisatrice</b> et normative</li> </ul>
<p><b>APPORTS POUR LES JEUNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Outil de <b>développement personnel</b></li> <li>✓ Permet <b>l'auto-évaluation</b> et des <b>prises de conscience</b> à partir de <b>l'expérimentation et l'échange</b> avec les autres</li> <li>✓ <b>Jeunes au centre du programme</b></li> <li>✓ <b>Participation et empowerment</b></li> </ul>	<p><b>PISTES DE DEVELOPPEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promotion</b> auprès des directions et personnes-ressources dans les institutions</li> <li>• <b>Formation et accompagnement</b> à renforcer</li> <li>• <b>Plateformes d'une journée</b> pour <b>mutualiser</b> les pratiques directement dans les institutions; majeure implication-participation des membres</li> <li>• <b>Modernisation</b> (graphisme, langage, images, supports vidéos à renforcer)</li> <li>• <b>Développement de nouvelles thématiques et évolution vers une plateforme numérique interactive : des avis contrastés!</b></li> </ul>
<p><b>AUTRES POINTS FORTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Outils ludiques, légers et adaptables</b></li> <li>• <b>Apports théoriques et outils concrets</b></li> <li>• <b>Formations et plateformes</b></li> <li>• <b>Index thématique et mises à jour</b></li> </ul>	
<p><b>RECOMMANDATIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer des membres dans un groupe de travail, pour prioriser les propositions et conduire à des décisions</li> <li>• Réfléchir aux conditions renforçant la mutualisation des pratiques</li> <li>• Parvenir à un croisement des regards, avec une évaluation auprès des jeunes et des directions</li> </ul>	

# Chapitre 1 : Introduction

---

## 1.1. Contexte et délimitation de l'évaluation

Gouvernail est un programme romand de promotion de la santé et de prévention des conduites à risque, principalement destiné aux adolescent-e-s et jeunes adultes. Il vise à produire des changements de regards et de pratiques, tant au niveau des jeunes eux-mêmes que des professionnel-le-s et des institutions à caractère éducatif. Gouvernail permet d'explorer quatre thèmes : la santé, la prise de risque, la résolution de problèmes et la quête du sens de la vie (REPER, 2008). Il a été créé en 2006 et repose sur trois outils : une mallette pédagogique, des ateliers de formation et une plateforme romande. Au moment de l'établissement du contrat relatif à la présente évaluation, 26 institutions dans quatre cantons ont adhéré au programme (Fribourg, Vaud, Valais et Berne, notamment Jura bernois)<sup>1</sup>.

Conformément au mandat confié à la Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR) par le Groupe de pilotage romand du programme Gouvernail, une évaluation du programme a été réalisée **auprès des professionnel-le-s d'institutions à caractère éducatif qui utilisent Gouvernail**. L'évaluation ne tient dès lors pas compte des résultats des évaluations de formations (gérées directement par Gouvernail) ; elle ne comprend pas non plus une appréciation du programme du point de vue des jeunes qui s'y sont confrontés.

De manière générale, l'évaluation commanditée a pour finalité de mettre à jour les prestations et aspects du programme qui, selon les professionnel-le-s, marchent bien et ceux qui sont perçus comme étant moins satisfaisants ou pertinents et qui pourraient être améliorés. Les résultats sont susceptibles de fournir des pistes pour envisager d'éventuels ajustements des outils et des prestations de Gouvernail. Plus précisément, l'évaluation vise à :

- Cerner les utilisations du programme au sein des institutions et dans la pratique des professionnel-le-s ;
- Identifier les apports du programme, tels que perçus/supposés par les professionnel-le-s ;
- Apprécier, d'après l'expérience des professionnel-le-s, la pertinence, l'adéquation et l'actualité des outils et thèmes proposés par Gouvernail;
- Identifier les améliorations possibles au niveau des outils et des autres prestations du programme Gouvernail.

En vue de trouver les stratégies les plus adaptées, les plus économes et au plus proche des intérêts du mandant, **un comité de pilotage de l'évaluation** a été constitué. Ce comité a réuni Mme Catherine Dorthe et M. Antoine Bays (délégués par le Groupe de pilotage de Gouvernail) et Mme Dunya Acklin, professeure à la HETS-FR en charge du mandat et de la rédaction du présent rapport. Le comité s'est réuni à 2 reprises et a également collaboré par voie électronique. En particulier, le comité de pilotage a préparé et validé la démarche de récolte de données (cf. § 2).

## 1.2. Structure du rapport

Le présent rapport contient un premier chapitre (§ 2) consacré aux aspects relatifs au déroulement de l'évaluation, en particulier le choix de la méthode (*focus group*), la présentation des participant-e-s, la conceptualisation et objectifs spécifiques de la récolte des données. Les résultats de l'évaluation seront présentés dans les trois chapitres suivants, en fonction des thématiques explorées. Le chapitre 3 rend compte des pratiques, apports et enjeux de la mise en œuvre de Gouvernail au sein des institutions. Le chapitre 4 explore les utilisations du programme dans le cadre des accompagnements

---

<sup>1</sup> Deux institutions ont intégré le programme depuis lors.

socioéducatifs, en mettant en évidence tout particulièrement les apports pour les professionnel-le-s et pour les jeunes. En dernier lieu, dans le chapitre 5, des éléments de bilan seront proposés, avec les points forts identifiés par les participant-e-s à l'évaluation, les aspects à améliorer et leurs suggestions pour la suite du programme.

### 1.3. Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué au bon déroulement de cette évaluation :

- Catherine Dorthe et Antoine Bays, pour l'agréable collaboration au sein du Comité de pilotage, en particulier pour les échanges dans le cadre de la préparation de la récolte des données ;
- Les 15 participant-e-s aux entretiens collectifs, pour leur engagement dans la démarche, le partage et la richesse de leurs contributions ;
- Le GREA pour l'accueil dans ses locaux et pour l'agréable cadre offert, propice aux échanges ;
- Béatrice Vatron-Steiner pour sa disponibilité et pour la mise à disposition de son expérience et de ses compétences pour l'animation d'un des *focus groups* ;
- L'équipe des Prestations de service de la HETS-FR, en particulier Marie-Laure Boragine pour la relecture et la finalisation du rapport d'évaluation, ainsi que Nadia Chuard pour la préparation du matériel pour le *focus group* et pour les saisies des données.



## Chapitre 2 : Aspects méthodologiques et de mise en œuvre de l'évaluation

---

Afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation et dans le respect du mandat reçu, une méthodologie qualitative et impliquant les professionnel-le-s a été retenue. Des entretiens collectifs (ou *focus group*) ont ainsi été organisés.

### 2.1. Réalisation d'entretiens collectifs

La **méthode des *focus group*** est une méthode d'entretien collectif semi-structuré, fréquemment déployée dans le cadre de la recherche évaluative qualitative et participative. Cette méthode permet en effet de recueillir des informations relatives à l'expérience des participant-e-s à une intervention ou action, leurs attentes, avis et appréciations par rapport à une politique de développement, à un projet ou à une intervention (Simard 1999). Afin d'atteindre les objectifs fixés, cette méthode suppose une gestion rigoureuse de l'animation (règles, thèmes, temps, rôles, etc.), tout en préconisant une certaine flexibilité afin de permettre l'émergence d'éléments significatifs pour les participant-e-s qui n'avaient pas été anticipés, dans un esprit propre à une démarche qualitative semi-structurée. L'entretien collectif facilite le recueil de la parole individuelle et la remémoration ; en outre, il peut favoriser tant la connivence que la divergence d'opinion, à partir de l'exploration en profondeur des différentes thématiques, offrant un meilleur contrôle sur la qualité des informations récoltées. La description des expériences vécues et transmises par les participant-e-s au *focus group* permet aux personnes en charge de l'évaluation de s'appuyer directement sur l'intersubjectivité des participant-e-s et de parvenir à une certaine pondération des opinions et points de vue émis (Morgan 1997, Simard 1999, Baribeau 2009).

L'espace et la dynamique créés au travers du *focus group* présentent également l'intérêt de favoriser l'interconnaissance, le partage de réflexions et de pratiques au sein d'un réseau d'acteurs, voire un moment de « formation entre pairs » selon le modèle de la recherche-intervention qui privilégie la capitalisation des savoirs expérientiels et leur mise en forme ; puis leur transmission aux pairs. De par le contenu et la qualité des échanges, ainsi que par la dynamique observée lors des entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation, cet espace semble en effet avoir été investi de cette manière. À titre d'exemple, à partir de la narration de l'une ou l'autre expérience, les participant-e-s ont amorcé des échanges de pratiques, notamment quant à la manière d'utiliser l'outil de Gouvernail en question. De ce fait, la méthode de l'entretien collectif apparaît comme étant d'autant plus avantageuse lorsqu'elle est déployée à l'intérieur d'un dispositif en évolution et au sein d'un réseau d'acteur qui va perdurer au-delà de l'évaluation.

Ces différents avantages avaient été mis en balance avec la principale limite identifiée, soit l'impossible exhaustivité pour la récolte de données. De ce fait, afin de favoriser la participation du plus grand nombre de professionnel-le-s qui utilisent Gouvernail, le comité de pilotage a mené une réflexion sur les aspects organisationnels et logistiques ; il a finalement décidé d'organiser les entretiens collectifs sur une journée qui était déjà planifiée en tant que Plateforme de Gouvernail, soit le 2 avril 2019.

Une invitation à l'entretien collectif dans le cadre de la démarche évaluative de Gouvernail a été élaborée au sein du comité. Accompagnée d'un bref descriptif des finalités de l'évaluation, cette invitation a été transmise par le secrétariat de Gouvernail aux membres du programme le 18 février 2019, avec la demande de s'inscrire en ligne. Faute de pouvoir prétendre à une récolte des données exhaustive, mais dans le but de renforcer la validité des résultats de l'évaluation, quelques téléphones ont été réalisés par le secrétariat de Gouvernail dans le but d'augmenter le nombre de participant-e-s et en veillant à la plus grande diversité en termes d'ancrage institutionnel et régional.

En parallèle, dans un va-et-vient entre la HETS et Gouvernail, le comité de pilotage a finalisé et validé l'outil de récolte des données, notamment par rapport à l'adéquation avec les objectifs de l'évaluation figurant dans le contrat et les demandes

du groupe de pilotage du programme, notamment en termes de priorités. Une réflexion sur les aspects logistiques et organisationnels a également été menée, afin que le *focus group* puisse se dérouler au mieux compte tenu des pratiques et habitudes des membres de Gouvernail.

## 2.2. Participant-e-s à l'évaluation

Comme mentionné, la récolte des données s'est déroulée l'après-midi du 2 avril 2019, de 13h30 à 16h30, dans les locaux du GREA, à Lausanne, après une introduction de Catherine Dorthe qui a contextualisé la démarche d'évaluation.

Sur la base du nombre d'inscriptions, deux *focus group* ont été menés en parallèle avec respectivement 8 et 7 participant-e-s. Les deux groupes ont été animés par Béatrice Vatron-Steiner, adjointe scientifique à la HETS-FR et par Dunya Acklin, professeure à la HETS-FR et responsable de l'évaluation de Gouvernail. Les entretiens collectifs ont fait l'objet d'enregistrements qui seront détruits à l'issue de la validation du présent rapport d'évaluation. Des saisies sur des feuilles tableau Padex ont eu lieu tout au long des *focus groups*, afin de permettre la visualisation de la production collective de données, et pour faciliter et valider le travail de reformulation et synthèse. Une garantie en termes d'anonymisation des propos a pu être donnée dès l'invitation aux entretiens collectifs.

Voulant favoriser une plus grande mixité et éviter des discussions trop centrées sur les expériences au sein des cantons ou d'institutions particulières, le comité de pilotage a préconstitué les deux groupes de travail, en répartissant notamment les professionnel-le-s travaillant au sein d'une même institution dans les deux groupes.

Un total de **15 professionnel-le-s ont finalement pris part à l'évaluation** (une personne qui était inscrite n'ayant finalement pas participé aux entretiens). Les participant-e-s œuvraient au sein de **9 institutions situées dans quatre cantons différents** : Fribourg (3 : Prof-In, CFPS Seedorf, Nid Clairval), Berne (3 : APPPlus CFP Bienne, AEMO du Jura bernois, CEP Courtelary), Valais (2 : Fondation ORIF, Foyer de Salvan) et Vaud (1 : Fondation Cherpillod).

Hormis une stagiaire qui avait donc une expérience plutôt restreinte de Gouvernail, soit environ deux mois, les autres participant-e-s avaient entre 2 et 10 ans d'expérience dans la mise en œuvre de Gouvernail. 10 personnes avaient plus que 5 ans d'expérience en la matière. À relever que parmi les participant-e-s, il y avait un directeur d'institution fortement impliqué dans la mise en œuvre de Gouvernail au sein de son institution. Il a été possible de thématiser autour de la casquette à partir de laquelle il a été amené à s'exprimer, ainsi qu'à la possibilité de se récuser si les professionnel-le-s pouvaient avoir besoin de s'exprimer plus librement selon les sujets discutés. Le statut de cette personne n'a pas soulevé de biais majeurs durant le *focus group*. Néanmoins, cette personne a également contribué à la collecte d'informations utiles concernant les enjeux institutionnels.

## 2.3. Déroulement des entretiens collectifs

En termes de déroulement, les deux entretiens collectifs ont été menés en parallèle sur la base d'un canevas précédemment validé par le Comité de pilotage. Afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation, trois thématiques ont été abordées dans le cadre des *focus groups*.

Premièrement, une exploration des pratiques, tant institutionnelles que des professionnel-le-s eux/elles-mêmes, a pu être effectuée, en particulier par rapport à la mobilisation de la mallette pédagogique. Relevons que dans l'invitation, il avait été demandé aux participant-e-s de se préparer et d'arriver à la rencontre, en ayant remémoré les circonstances qui les avaient amené-e-s à utiliser un outil du programme Gouvernail dans les mois précédant l'entretien. En outre, et afin de recenser les différentes pratiques existantes de manière un peu plus large, en début de séance, les participant-e-s ont eu l'occasion de remplir un bref questionnaire. Cette préparation se voulait une aide pour l'entrée dans le vif du sujet au sein des groupes.

Deuxièmement, il s'agissait de saisir, à partir de l'expérience des utilisateur-trice-s de Gouvernail, les apports du programme aussi bien pour les institutions que pour les professionnel-le-s, ainsi que pour les publics accompagnés. Les conditions que les participant-e-s estiment être les plus propices ou, au contraire, les obstacles qu'ils/elles rencontrent dans sa mise en œuvre, ont également été explorées.

Troisièmement, les professionnel-le-s ont été amené-e-s à dresser un bilan du programme Gouvernail, en identifiant les points forts de celui-ci, mais également les aspects les moins satisfaisants et nécessitant des améliorations. Les participant-e-s ont dès lors été invité-e-s à formuler des suggestions et à faire part, en fin de séance, de leurs messages/demandes/besoins prioritaires au Groupe de pilotage.

## Chapitre 3 : Gouvernail dans les pratiques institutionnelles

---

Ce chapitre se focalise sur la manière dont le programme Gouvernail est mis en œuvre dans les institutions où travaillent les professionnel-le-s qui ont pris part au *focus group*. Plus particulièrement, il s'agit de cerner les principaux apports pour les institutions selon les participant-e-s, les finalités poursuivies au niveau institutionnel, ainsi que les enjeux liés à la mise en œuvre de Gouvernail.

Conformément à la volonté des concepteurs du programme, Gouvernail est clairement implémenté dans plusieurs structures qui ont participé à la présente évaluation, dans la mesure où il fait partie du concept pédagogique institutionnel ou est en train de le devenir. Seulement une minorité de participant-e-s rend compte du fait que Gouvernail n'est pas intégré dans le concept institutionnel, mais ces personnes relèvent qu'il existe un soutien des directions lorsqu'il s'agit de le mettre en œuvre<sup>2</sup>. Cela ne concerne pas uniquement la reconnaissance de son utilisation dans les pratiques d'accompagnement des jeunes, mais se traduit également dans le soutien à la formation et à la participation aux plateformes Gouvernail.

Relevons que les personnes qui utilisent le programme de leur propre initiative et donc de manière plus « solitaire » ou avec l'un-e ou l'autre des collègues évoquent le fait qu'ils/elles ont connu les outils Gouvernail dans un autre contexte professionnel et ont souhaité vouloir continuer de l'utiliser. Or, nous aborderons ultérieurement (§ 3.3) quelques éléments permettant de comprendre que le passage à une véritable institutionnalisation de l'outil n'est pas anodin, surtout pour les petites structures, et que certaines prémisses semblent nécessaires.

Etant donné que la majorité des participant-e-s provient d'institutions où Gouvernail est intégré au concept pédagogique institutionnel, le niveau institutionnel et celui des pratiques d'accompagnement a nécessairement eu tendance à se mélanger dans les propos recueillis. Dans l'écriture de ce chapitre, afin d'éviter les redondances, nous veillerons toutefois à rester davantage sur la dimension institutionnelle et organisationnelle plutôt que sur celle de l'accompagnement socio-éducatif des jeunes.

### 3.1. Gouvernail largement intégré au concept pédagogique institutionnel

Lorsque Gouvernail est intégré au concept institutionnel, **la vie de l'institution est jalonnée par le travail autour des quatre thèmes du programme**, avec par exemple des journées/semaines thématiques ou des événements qui sont principalement travaillés avec les professionnel-le-s de l'institution, mais qui peuvent aussi mobiliser des intervenant-e-s externes selon les sujets abordés (ex. autres partenaires du réseau, brigade des mœurs, service d'endettement, témoins par rapport à certaines situations de vie, etc.).

Dans cette configuration, **les différentes thématiques sont traversées par toutes personnes accueillies/accompagnées** dans les structures en question, sauf de rares exceptions, où des personnes peuvent être dispensées de certaines activités si leur situation ou parcours personnels le justifie (par exemple, si les professionnel-le-s identifient un risque d'éveil de certaines souffrances en lien avec des traumatismes connus). En revanche, dans les contextes où il n'y a pas de rattachement de Gouvernail au concept institutionnel, l'utilisation de certains outils dépend plus spécifiquement des besoins liés aux situations individuelles des jeunes (ou des groupes de jeunes) et/ou laisser à la libre

---

<sup>2</sup> Une personne précise que l'utilisation de Gouvernail fait partie du programme de travail (notamment par rapport aux compétences sociales à développer et en lien avec certaines thématiques d'actualités), mais pas d'un concept pédagogique institutionnalisé, dans la mesure où ce n'est pas une exigence de la direction de le mettre en œuvre, bien que celle-ci soutienne la démarche.

adhésion du jeune. Néanmoins, l'expérience de ces personnes montre que les quatre thématiques sont généralement explorées, ce qui semble documenter la **pertinence des thématiques** proposées par Gouvernail.

Dans le cadre des concepts institutionnels décrits, les quatre thématiques de Gouvernail sont donc traversées, avec des ordres différents, tout au long d'une période, la plupart du temps un semestre ou une année scolaire, selon le type de structure. À ce titre, Gouvernail fait pleinement partie de la vie institutionnelle et, aux yeux des participant-e-s, il en constitue « l'armature ». Parfois, les quatre thématiques sont travaillées tout au long de l'année, alors que dans d'autres contextes, on évoque plutôt le fait d'avoir des semaines blocs ou intensives, par exemple en début d'année, à l'entrée dans un programme de formation. Dans les deux cas de figure, les activités correspondent souvent à des moments de rituels, comme par exemple, le lancement de l'année scolaire. Il apparaît dès lors que Gouvernail est associé à une certaine **ritualisation de la vie institutionnelle et/ou de l'accompagnement**. Ainsi, à titre d'exemple, il a été mentionné que dans une institution, lors du passage d'une thématique à l'autre, on remet au jeune une sorte de pass/visa attestant de l'exploration de la thématique. Un autre exemple de rituel consiste à restituer aux jeunes certaines de leurs productions à la fin de l'année et/ou de la prise en charge.

Ces considérations permettent de mettre en évidence que Gouvernail constitue un fil rouge tout au long de la prise en charge ou du placement. Dans certains cas, il est directement **rattaché au projet de réalisation personnel** de chaque jeune, puisqu'il permet de poser des objectifs pour la réalisation de celui-ci, ainsi que d'identifier les ressources et difficultés du jeune par rapport à différents aspects de sa vie. Ainsi, Gouvernail devient un support à partir duquel une **évaluation ou une auto-évaluation** périodique du jeune est possible sur l'année, voire sur plusieurs années. Cela est possible par exemple grâce à certaines fiches « évolutives » (i.e. feuilles de suivi) qui permettent au jeune de se voir en train d'évoluer. Afin d'appuyer cette dynamique, des « carnets » sont parfois utilisés pour documenter l'évolution du jeune tout au long de son accompagnement. Pour d'autres professionnel-le-s, il s'agit plutôt de faire rédiger la « Lettre à soi-même » et/ou de faire établir un contrat au jeunes avec lui-même par rapport à certains comportements au début du suivi pour les reprendre à la fin de l'accompagnement et thématiser avec le jeune autour du parcours accompli.

Le *focus group* fait émerger le fait que souvent Gouvernail est un **support à l'action éducative parmi d'autres**. Parfois, d'autres thématiques et outils sont déjà mis en œuvre au sein de certaines institutions (par exemple, le thème de la communication, de la gestion financière, de la vie affective et sexuelle, ou encore des méthodologies participatives comme la sociocratie utilisée pour soutenir la dynamique de groupe). Il s'agit dès lors d'articuler l'existant avec les outils fournis par Gouvernail, soit en l'inscrivant dans les thématiques du programme, soit en créant de nouveaux outils. Ainsi, plusieurs participant-e-s ont exprimé le fait d'avoir adapté certaines fiches de Gouvernail pour aborder certaines thématiques (ex. hygiène travaillée avec des fiches de la thématique santé) ou encore d'avoir étoffé la mallette en créant de nouveaux outils (ex. communication ou hygiène).

### 3.1.1. Une visée préventive

Le travail autour des quatre thématiques est décrit par les participant-e-s comme étant **inscrit dans une approche de prévention globale**, également lorsque Gouvernail ne fait pas partie du concept pédagogique institutionnel.

Même si la mallette pédagogique est parfois utilisée en lien avec des situations/événements spécifiques, il ressort clairement des propos recueillis que l'ancrage de Gouvernail dans le concept institutionnel a pour finalité de sortir, ou du moins limiter, une intervention éducative basée uniquement sur la réaction, une action dans l'urgence face à une situation de crise ou à un comportement inapproprié. L'idée serait donc de privilégier un travail en amont, une situation de proactivité (« agir avant la crise »). L'exemple de la violence est cité : il ne s'agirait dès lors pas uniquement de réagir face à des comportements violents, mais il y a une volonté d'œuvrer déjà de manière préventive, en promouvant un travail sur les règles du vivre-ensemble, sur le respect, ainsi qu'en travaillant sur la gestion de conflits, sur les émotions, etc., afin que les jeunes

acquièrent les outils pour gérer les différentes situations de leur vie. En effet, selon plusieurs participant-e-s, il serait connu que la prévention mise en œuvre depuis plusieurs années dans différents domaines est en train de porter ses fruits, avec une claire diminution de certains comportements à risque : le propos reste général et ne se rapporte pas spécifiquement au domaine des addictions, l'exemple de la violence étant en effet notamment évoqué. C'est en ce sens-là, mais aussi de manière cohérente avec les principes à la base du programme Gouvernail, qu'il est suggéré de davantage insister sur une dimension préventive globale dans les concepts pédagogiques.

### 3.1.2. Aspects organisationnels

Lorsque Gouvernail est intégré au concept institutionnel, des **groupes de pilotage** sont en charge de sa mise en œuvre. Parfois, des responsables thématiques sont désignés et peuvent fonctionner comme des personnes-ressource pour les équipes autour de ces mêmes thèmes, en particulier si des situations individuelles particulières devaient subvenir.

Les groupes de pilotage sont par exemple chargés de préparer une activité collective (ex. une journée thématique), de travailler avec les autres professionnel-le-s (selon les contextes, pas forcément que les éducateur/trice-s) autour des objectifs et activités spécifiques, puis d'évaluer les activités et les réajuster en conséquence si nécessaire. Pour ce travail, des **décharges sont allouées**. Deux institutions ont témoigné du fait qu'une cinquantaine d'heures sur l'année sont octroyées aux membres du groupe de pilotage, celui-ci pouvant comprendre une bonne douzaine de personnes. La présence d'une ou plusieurs personnes qui soient des « garant-e-s » de la mise en œuvre de Gouvernail, qui stimulent l'utilisation de la mallette, qui entendent les expériences des collègues et qui soient dans une logique d'amélioration, évolution, transposition des outils, est également mentionnée comme un aspect important pour faire vivre Gouvernail dans les institutions. Ce n'est dès lors pas étonnant que les professionnel-le-s qui utilisent Gouvernail sur initiative individuelle ressentent un certain manque face aux dynamiques institutionnelles décrites, notamment par rapport au fait de pouvoir partager sur la mise en œuvre (en dehors des Plateformes romandes ou régionales qui sont d'ailleurs fortement appréciées, cf. ci-après).

## 3.2. Apports de Gouvernail pour l'institution

Parmi les apports de Gouvernail pour l'institution, les participant-e-s évoquent, comme déjà mentionné, le fait que Gouvernail permet de réintroduire une **ritualisation** dans la vie institutionnelle, en apportant une structuration du programme de travail, tout en permettant une ouverture et une souplesse selon les besoins contingents.

Ce qui est également mis en avant comme apport pour les institutions où Gouvernail fait partie du concept institutionnel est le fait de **renforcer une logique de prévention** en continu (soit tout au long de l'année) dans les différents domaines et par rapport aux différents comportements à risque. Les professionnel-le-s ont en effet mentionné qu'il est primordial de pouvoir aborder ces sujets en dehors de situations de crise ou d'événements particuliers, d'intégrer certaines questions à l'ordinaire de la vie, afin de ne pas tomber dans une stigmatisation, dans une normativité ou une moralisation de certains comportements qui pourrait s'avérer contre-productive, voire qui pourrait renforcer ces conduites.

Les participant-e-s identifient également le fait que l'implémentation du programme **favorise la communication et les échanges au sein des équipes**. En effet, les éducateur/trice-s sont amené-e-s à travailler ensemble sur les différentes thématiques, à préparer des activités en commun, ainsi qu'à partager leurs savoirs et expériences. Le programme Gouvernail serait donc propice à fournir une **vision et une base de travail communes** à l'équipe. La volonté de se doter d'une boîte à outils commune a été évoquée notamment par une institution qui est parvenue à développer une carthothèque informatisée, en remplacement de la mallette pédagogique en tant que support matériel. Une deuxième institution a créé un portail Gouvernail dans l'intranet. Cet espace ne comporte pas uniquement la mise en ligne d'outils mais est également interactif, dans la mesure où les collaborateur/trice-s peuvent déposer des documents, faire des suggestions etc. Si le fait de disposer d'une telle **ressource numérique** a suscité l'intérêt de plusieurs participant-e-s, pour d'autres qui avaient

essayé d'aller dans le même sens, cette voie est apparue peu concluante. L'enjeu thématique là-autour est lié à l'importance de ne pas tomber dans un livre de recettes, ce qui, selon les participant-e-s, ne marcherait pas. Au contraire, tout au long de l'entretien collectif, la possibilité, voire la nécessité, d'utiliser les fiches de Gouvernail comme base et de les adapter en fonction de circonstances et situations est apparue.

Nous avons remarqué que lorsqu'il s'agit d'évoquer les apports de Gouvernail pour les institutions, les professionnel-le-s tendent à les identifier par rapport à leur pratique éducative et avec les apports sur les personnes concernées. Il serait dès lors intéressant de creuser la thématique des apports et enjeux institutionnels du programme directement avec les directions d'institutions.

### 3.3. Enjeux institutionnels de mise en œuvre

Nous savons que pour la plupart des participant-e-s, l'institution reconnaît, valorise et soutient Gouvernail, témoignant ainsi que l'intérêt et la plus-value pour les institutions semblent acquis, d'autant plus lorsque Gouvernail est intégré au concept institutionnel. Néanmoins, selon l'expérience des professionnel-le-s et du directeur présent, la mise en œuvre n'est pas exempte d'enjeux et obstacles.

Tout d'abord, bien que stimulant au sein des équipes, il est évoqué que Gouvernail demande de **dégager du temps et de l'énergie**. Cela semblerait plus difficile lorsqu'on se situe en dehors d'un concept institutionnel et qu'il s'agit, par exemple, de mettre sur pied des activités annexes au sein de l'institution, activités dont la participation est parfois libre. En effet, ce type d'activité se déroule souvent en dehors de l'accompagnement que les professionnel-le-s assurent par ailleurs, ce qui rend parfois nécessaire de se faire remplacer au sein de son groupe éducatif. Cette charge supplémentaire concerne donc davantage les professionnel-le-s de l'éducation que les enseignant-e-s, pour qui l'activité est inscrite dans leur horaire.

Les participant-e-s au *focus group* révèlent également qu'un **manque d'intérêt, voire certaines résistances**, peuvent exister à l'égard de Gouvernail, aussi bien chez des collègues que chez d'autres professionnel-le-s d'autres secteurs, indépendamment du fait que le programme fasse partie ou non du concept pédagogique. Quelquefois, des logiques professionnelles se confrontent (par exemple entre des maîtres socioprofessionnels qui sont davantage focalisés sur les exigences de production que sur les dimensions éducatives). Toutefois, selon les expériences partagées, plusieurs convergences et situations emblématiques pourraient être identifiées dans ces domaines et pourraient être travaillées au travers de Gouvernail (ex. gestion de conflits quant aux rangements, ...). C'est dans cette perspective que certaines institutions visent à **transversaliser** l'utilisation de Gouvernail entre les différents secteurs d'activité ou, pour le moins, à impliquer les autres professionnel-le-s à des moments précis. Il ressort en effet clairement des propos des participant-e-s qu'il est important que tout le monde « tire à la même corde » et que l'on puisse donner aux jeunes un message commun par rapport aux différentes thématiques. Les professionnel-le-s soulignent ainsi **l'importance d'une large adhésion au sein de l'institution**.

Deux conditions qui favoriseraient cette situation émergent des échanges. Premièrement, l'importance d'un **soutien marqué de la part de la direction**. Celle-ci est donc appelée à donner aux collaborateur/trice-s une vision de l'action éducative préconisée, en posant de manière claire le caractère préventif du cadre de la prise en charge. Il est également évoqué que cette mission de prévention pourrait ou devrait être explicitement inscrite dans le descriptif de fonction, contribuant aussi à donner l'assise institutionnelle à Gouvernail et en responsabilisant les collaborateur/trice-s quant à sa mise en œuvre. En effet, une minorité de professionnel-le-s ont évoqué la difficulté d'être seul-e au sein d'une institution à faire vivre Gouvernail, ce qui les amène à une utilisation le plus souvent ponctuelle et principalement restreinte à l'accompagnement individuel pour des raisons pratiques. De par certaines expériences relatées, si le programme n'est pas intégré au concept institutionnel, il demeure fragile, car rattaché aux individus. En cas de départ de ceux-ci, la poursuite de la mise en œuvre de Gouvernail n'est donc pas assurée, d'autant plus si la direction ne soutient pas activement le programme.

Au-delà d'une injonction de la direction qui pourrait paraître « top-down », les participant-e-s soulignent en deuxième lieu l'importance de sensibiliser les collègues à Gouvernail à leur niveau, notamment lors de changements de personnel et de l'arrivée de nouveaux et nouvelles collègues, ce qui permettrait d'assurer la relève nécessaire à la survie du programme. Cette sensibilisation se traduit par exemple par des retours relatifs aux formations suivies et/ou aux plateformes auxquelles les professionnel-le-s ont pris part, ce qui, selon leur expérience, a un effet d'émulation. En outre, le fait de proposer des outils et les faire expérimenter aurait tendance à impliquer davantage les collègues, en leur donnant l'envie d'en faire plus.

En lien avec ces considérations, les participant-e-s relèvent qu'il est essentiel de **faire vivre Gouvernail et de rendre visible le travail effectué** avec ou autour du programme au sein des institutions elles-mêmes (mais aussi vers l'extérieur, par internet ou les réseaux sociaux). Par exemple, des expositions photos avec des productions autour de différentes thématiques permettraient de promouvoir l'outil et contribueraient à poursuivre les échanges autour de certains sujets. A titre d'exemple, il est cité que plusieurs activités ont permis de générer du matériel qui a été exposé lors d'une journée d'accueil des parents, ce qui aurait d'ailleurs permis des échanges facilités entre les jeunes et leurs parents.

Si les apports de Gouvernail sont unanimement relevés, les participant-e-s rappellent qu'adhérer au programme engendre **d'importants coûts**. Actuellement, les coûts ne sont pas forcément identifiés en tant que tels dans les budgets, mais sont souvent fondus dans les charges relatives à l'accompagnement éducatif et/ou dans d'autres activités institutionnelles. Ces coûts se rapportent principalement aux heures de travail pour la conceptualisation et l'évaluation des activités, pour les animations au sein de l'institution et/ou *extra muros*, mais aussi à la formation et à la participation aux plateformes régionales ou romandes. Afin de valoriser l'important investissement humain, il est estimé intéressant de pouvoir chiffrer ces coûts, au risque de dissuader certaines institutions d'implémenter Gouvernail. Néanmoins, au vu des apports identifiés pour le travail éducatif et pour les jeunes, il s'agirait de considérer l'adhésion à Gouvernail plutôt comme un **investissement** que comme des dépenses.

En lien avec la charge de travail nécessaire à l'implémentation du programme, d'après l'expérience de participant-e-s, Gouvernail est une base dont on peut s'inspirer, mais il **ne peut pas être transposé tel quel aux différents contextes institutionnels**. En effet, même si on peut bénéficier de l'expérience d'autres structures et partenaires, il est souligné qu'il est primordial de composer avec la réalité et les spécificités de chaque institution, sa vision, son public, son « **ADN local** ». Pour que la mise en œuvre de Gouvernail puisse fonctionner, une adaptation, une certaine émancipation par rapport aux outils proposés ou développés par d'autres partenaires du réseau serait donc nécessaire, avec comme corollaire des coûts. Relevons, pour terminer ce chapitre, que ce dernier enjeu, qui pourrait de prime abord décourager l'adhésion au programme Gouvernail, révèle en même temps l'un des points forts que les participant-e-s au *focus group* ont identifiés, à savoir sa souplesse et son caractère modulable.

A la lumière de ces résultats, il apparaît que les objectifs pour l'institution fixés par les concepteurs de Gouvernail (Gouvernail, 2008, A8) sont atteints dans la majorité des structures qui ont participé à l'évaluation. En effet, celles-ci ont créé une dynamique institutionnelle favorable à la mise en place d'un projet institutionnel de promotion de la santé et de prévention, tout en tenant compte de la spécificité de la structure et en revisitant les outils de travail internes. Seulement dans une minorité des institutions où œuvrent les professionnel-le-s rencontré-e-s dans le cadre du *focus group*, une telle dynamique institutionnelle n'a pas pu être développée et l'utilisation de Gouvernail, bien que soutenue par les directions, est principalement tributaire de l'engagement des individus eux-mêmes.



## Chapitre 4 : Gouvernail dans les pratiques d'accompagnement

---

Ce chapitre offre en premier lieu un aperçu des différentes manières dont les professionnel-le-s mobilisent Gouvernail dans l'intervention auprès des publics qu'ils/elles accompagnent (§ 4.1). Dans un deuxième temps, il est question des apports de Gouvernail pour eux/elles et pour l'exercice de leur fonction professionnelle (§ 4.2). En miroir à l'identification des apports jugés utiles à l'accompagnement, les participant-e-s ont également abordé ce qu'ils/elles considèrent comme étant des bénéfices de Gouvernail pour les jeunes (§ 4.3). Un dernier aspect traité concerne les enjeux de mise en œuvre du programme dans les pratiques éducatives.

### 4.1. Aperçu des pratiques

Les pratiques des professionnel-le-s ont été recensées à partir d'un bref questionnaire que les participant-e-s ont rempli au début du *focus group*, ainsi que grâce aux échanges collectifs qui ont suivi. Sur la base du travail de préparation demandé avant la rencontre, les discussions se sont, dans un premier temps, focalisées sur les finalités et les circonstances qui amènent les professionnel-le-s à utiliser la mallette pédagogique. Il est évident que certains aspects se recourent avec les pratiques décrites au niveau institutionnel, en particulier lorsque le programme est intégré au concept pédagogique de l'institution.

#### 4.1.1. États des lieux à partir du questionnaire et des échanges

Le questionnaire devait tout d'abord permettre de saisir si les participant-e-s évoquaient une utilisation ponctuelle *versus* régulière de la mallette pédagogique, en groupe et/ou dans les accompagnements individuels, ainsi que d'identifier les thématiques le plus souvent explorées et par le biais de quelles fiches de la mallette. Des réponses fournies, il ressort une mobilisation **majoritairement régulière** de Gouvernail, bien qu'avec des régularités différentes (hebdomadaire, plusieurs fois par semaine, toute l'année ou sur une bonne partie de l'année). La régularité est parfois rattachée à quelques moments dans l'année (4 ou 5 fois par année), même si pour certaines personnes cette fréquence est considérée comme étant une mobilisation ponctuelle. Lors des échanges oraux, il est apparu que dans les institutions qui ont intégré Gouvernail dans le concept institutionnel utilisent régulièrement les outils dans le cadre d'activités collectives, en particulier dans une première phase de l'accueil ou du programme (ex. année ou période d'orientation), puis l'utilisation sera plus **ponctuelle, en fonction des besoins** de chaque jeune et de ce qu'il vit plus spécifiquement ou encore en fonction des besoins du groupe : par exemple, si des dynamiques particulières se créent en termes de manque de respect ou, dans un autre exemple cité, dans une mesure de transition, lorsqu'il s'agit de gérer les frustrations et peurs des jeunes qui n'ont pas encore trouvé de place d'apprentissage alors que d'autres jeunes quittent la mesure. Néanmoins, de manière globale, des échanges se dégagent le fait que l'utilisation ponctuelle est souvent reliée à une utilisation dans le cadre de l'accompagnement individuel.

Dans les réponses aux questionnaires, 12 personnes disent utiliser Gouvernail **principalement en groupe**, même si parmi elles, 5 personnes disent également l'utiliser dans l'accompagnement individuel, notamment dans le cadre de références éducatives. À l'oral, nous apprenons que l'activité en groupe est souvent réalisée lors d'ateliers ou de journées/soirées thématiques, principalement à caractère obligatoire, mais parfois sur base d'une adhésion libre du jeune. Il est relevé que selon le degré d'implémentation de Gouvernail au sein de l'institution, il peut être plus facile de mettre en œuvre Gouvernail avec un jeune dans le cadre d'un suivi individuel plutôt que dans le cadre d'activités de groupe. Comme montré précédemment, il y a souvent une articulation entre un travail en individuel (professionnel-le et jeune) et des activités en groupe sur les thématiques Gouvernail, sans oublier un travail individuel mais dans un cadre collectif (ex. les participant-e-s ont relaté mener des activités avec des fiches individuelles mais au sein d'une activité de groupe).

En termes de **publics** auprès desquels Gouvernail est mobilisé, la plupart se réfère aux **enfants, aux adolescents et aux jeunes adultes**. Dans les deux *focus group*, il est apparu que le **programme est surtout conçu pour les adolescent-e-s** (ce qui se dégage d'ailleurs de l'intitulé du programme) et qu'il ne convient pas forcément aux autres publics. À ce sujet, certain-e-s relèvent en effet que l'outil « parle davantage » aux adolescent-e-s et d'autres soulignent qu'une adaptation des outils a été nécessaire pour l'accompagnement des jeunes adultes et des enfants de moins de 10 ans, pour qui l'outil est considéré comme peu adapté. Trois personnes font part d'une utilisation de Gouvernail avec d'autres publics, à savoir les collègues/direction et les familles. Ce dernier point émerge principalement des professionnel-le-s œuvrant au sein de l'AEMO qui disent utiliser les outils Gouvernail avec le jeune et ses parents.

Au niveau des sujets le plus souvent abordés, les participant-e-s devaient indiquer quels étaient les deux thèmes principalement explorés. Les cinq personnes qui ont respecté la consigne ont indiqué travailler les thèmes Prise de risques (4 occurrences), Sens de la vie (4 occurrences), Santé et Résolution de problèmes (1 occurrence pour chaque thème). **La plupart a indiqué aborder les sujets inhérents aux quatre domaines**. Il est probable que cela soit rattaché au fait que dans l'institution en question, Gouvernail fasse partie du concept institutionnel, ce qui implique de visiter l'ensemble des thèmes de la mallette (cf. § 3). Si l'on reprend l'ensemble des réponses, nous retrouvons que Prise de risques est mentionné 14 fois, Sens de la vie 12 fois, alors que Santé et Résolution de problèmes sont mentionnés 11 fois. Relevons que chez les trois personnes qui ont coché 3 thématiques, le seul thème qui n'est pas mentionné est « Sens de la vie »<sup>3</sup>.

Invité-e-s à identifier les deux fiches qui sont le plus souvent mobilisées, les participant-e-s ont mentionné différentes fiches et outils du classeur Gouvernail. Deux personnes n'ont pas souhaité répondre à cette question, expliquant que de nombreuses fiches sont utilisées et intégrées aux activités institutionnelles usuelles, puisque Gouvernail fait partie du concept pédagogique de l'institution.

Parmi les outils qui ont été le plus fréquemment mentionnés, nous trouvons « L'échelle du risque » (6 fois), la méthode de résolution de problèmes « SIREP » (5 fois), « Les Cailloux » (3 fois), « Ma roue des stratégies » (2 fois), « Le vélo de ma vie » (2 fois). Les professionnel-le-s ont également évoqué la « Lettre à soi-même », « Carton rouge », la « Boîte mystérieuse », « Hérisson, autruche ou Kangourou » et « Portrait chinois », « Visite guidée ». Relevons que ces différents outils sont également apparus pendant les échanges oraux, qui ont aussi vu apparaître « Calendrier santé », « Le bateau coule », « C'est tout moi ».

Cet inventaire montre que les **4 thématiques de Gouvernail sont bien investies par les éducateur/trice-s et que les outils concernent aussi bien des activités de groupe que des activités individuelles**, ce qui va dans le même sens que les réponses au questionnaire présentées précédemment.

À partir du partage d'expériences individuelles récentes d'utilisation de Gouvernail, les membres deux groupes de travail sont parvenus à mettre à jour les finalités que les professionnel-le-s poursuivent en utilisant le programme.

#### **4.1.2. Principales finalités de l'utilisation de Gouvernail dans la pratique éducative**

Pour les professionnel-le-s sollicité-e-s, les finalités rattachées à l'utilisation de Gouvernail se situent principalement au niveau du jeune et de l'accompagnement éducatif. En ce sens, ils/elles soulignent que Gouvernail **permet aux jeunes de se découvrir**, de réfléchir sur eux-mêmes ou encore d'acquérir des outils pour leur vie en développant les compétences sociales. Pour cela, plusieurs exemples sont partagés, évoquant des mises en situation (ex. randonnées avec une certaine

---

<sup>3</sup> Sur la base des échanges au sein des *focus group*, nous pouvons émettre l'hypothèse que ce résultat est lié au fait que dans une institution, la thématique Sens de la vie est considérée comme étant transversale, en ce sens qu'elle est reprise dans chacune des trois autres thématiques ou alors que cette thématique n'est pas forcément explorée avec les enfants.

difficulté ou jeux de rôles) permettant au jeune ensuite, et à l'aide des outils de la mallette pédagogique, de voir comment il réagit, quelles sont ses difficultés, quelles sont les stratégies qu'il déploie pour y faire face.

Par rapport à une utilisation plus ponctuelle, le recours à Gouvernail est motivé par un besoin des professionnel-le-s de voir une **situation se débloquent et/ou de fluidifier la communication** entre l'éducateur/trice et le jeune et/ou entre le jeune et son entourage (notamment familial). À ce propos, il est affirmé qu'il peut parfois être utile de mobiliser les outils de la mallette pour faciliter l'expression et **libérer la parole du jeune** de manière plus ludique. Nous y reviendrons dans le chapitre § 4.2.

D'après l'expérience des participant-e-s au *focus group*, Gouvernail devient ainsi un **support à la discussion** sur certains aspects aussi bien lors d'un accompagnement individuel que dans le cadre des groupes. Il est ainsi relevé que Gouvernail est utile pour **se connaître au sein d'un groupe** (y compris au niveau de la famille), de voir ce qui est important pour les un-e-s et pour les autres ou encore pour négocier des règles de fonctionnement ensemble. Gouvernail est donc également investi comme un outil pour **travailler le collectif**. À ce titre, des expériences de travail sur les règles du vivre-ensemble et du fonctionnement d'un groupe sont partagées ou encore le travail au niveau de la gestion des émotions, par exemple au moyen de la fiche « Hérisson, autruche ou kangourou ».

Comme déjà mentionné en lien avec certains concepts institutionnels, Gouvernail est également un support intéressant pour le suivi et les synthèses relatives à **l'évolution du jeune**<sup>4</sup>. Il peut donc être mobilisé dans le cadre de bilans (individuels et/ou en groupe) et certains aspects peuvent être restitués à l'éducateur/trice-s de référence selon ce qui est convenu dans le cadre des activités proposées (cf. § 4.4).

## 4.2. Apports pour les professionnel-le-s et pour la pratique éducative

Les professionnel-le-s n'ont pas été avarés en rendant compte des apports et d'autres aspects jugés positifs pour l'accompagnement éducatif. En outre, ils/elles ont souligné l'intérêt des Plateformes Gouvernail, qui amènent un enrichissement de leur pratique, en particulier liés à la découverte et à l'expérimentation des manières dont il est possible d'utiliser la mallette pédagogique. Un dernier apport déjà mentionné consiste dans le fait que Gouvernail offre une base commune d'action au sein de leur équipe.

### 4.2.1. Apports en lien avec la mallette pédagogique

La mallette pédagogique est appréciée positivement par le fait qu'elle réunit en un seul endroit les différents outils de travail. De manière très récurrente, il est fait mention que ces différents outils et fiches composant la mallette sont un « appui », un « socle », un « support » à la pratique et qu'ils servent de base à l'accompagnement. Ce qui est surtout mis en avant comme point positif est le fait que cet outil **offre une structure et un cadre, tout en étant souple, modulable/adaptable** par rapport aux publics ou aux circonstances/contextes de mise en œuvre. Par exemple, lors d'une activité en plein air, pour travailler les objectifs de la fiche « Les cailloux », plutôt que de remplir un vase, les jeunes ont été invités à charger des radeaux en bord de rivière. Ou encore, dans le domaine de l'insertion, certaines fiches et activités ont été reprises ou reformulées en les reliant à des situations professionnelles que les apprenti-e-s peuvent rencontrer, de sorte à ce que les activités leur parlent davantage. Selon les publics et les besoins constatés, les professionnel-le-s peuvent aussi être amené-e-s à trouver une manière d'aborder la thématique de manière moins scolaire. Cela reviendrait à privilégier des activités manuelles et de bricolage plutôt que de rester sur des activités basées sur l'écrit, parfois difficile pour les jeunes, qui pourraient alors se bloquer. Dans tous les cas, si la souplesse et la facilité d'adaptation des outils est saluée de manière unanime, il est rappelé que ce travail d'adaptation suppose des prises de **liberté**, ainsi qu'une grande **créativité**.

<sup>4</sup> Comme mentionné précédemment, dans certaines institutions, il y a une collecte des productions liées à Gouvernail qui est rendue à la fin du placement ou de l'accompagnement pour rendre compte de l'évolution du jeune durant la période.

Dans les pratiques des professionnel-le-s, la mallette apparaît finalement comme offrant une **base de travail qui peut être complétée/articulées avec d'autres activités ou thématiques**, voire qui peut être enrichie selon les besoins de l'accompagnement. Parmi les exemples cités, il y a le fait de faire intervenir des externes pour l'une ou l'autre thématique ou encore l'articulation avec d'autres programmes de prévention comme « Sortir ensemble et se respecter ». En outre, il est question de développer des outils pour des thèmes pas forcément encore explorés par Gouvernail (ex. la thématique des écrans), d'intégrer de nouvelles dimensions à certaines thématiques (par exemple, les questions liées à l'intimité *versus* sphère publique ou encore la dimension spirituelle au niveau du thème général Sens de la vie). Les participant-e-s ont également rappelé le caractère stimulant du programme, en lien avec le fait qu'ils/elles avaient déjà des outils, mais que Gouvernail leur a donné envie d'aller plus loin, de diversifier les outils et supports.

#### 4.2.2. Apports sur le plan de la relation éducative

Les apports principalement relevés se situent au niveau du **rôle de médium** que Gouvernail peut revêtir (« c'est un bon média »). D'une part, plusieurs participant-e-s ont souligné que les outils proposés sont d'usage facile dans le cadre du travail avec les jeunes et lors d'activités en groupe, puisqu'il favorise la communication et les échanges. En outre, le programme est considéré utile pour donner et libérer la parole, dans la mesure où il permet d'aborder de manière légère et ludique des sujets qui peuvent être lourds, tout en pouvant aller en profondeur. Le fait de passer par des activités pédagogiques concrètes et **ne pas rester au niveau du « discours »** est aussi identifié comme un atout de Gouvernail. Les jeunes rentrent plus facilement dans les sujets à l'aide des fiches (bien que celles-ci supposent un certain effort et investissement salué positivement par les professionnel-le-s) et surtout ils y resteraient accrochés.

D'autre part, la mallette pédagogique de Gouvernail est perçue comme un **bon outil de médiation éducative**, dans la mesure où les activités réalisées dans ce cadre sont un support de la relation éducative (Autès 2013), voire créent un « espace de rencontre et d'activité dans lequel la relation éducative s'exerce, espace où se transmet dans le creuset de la relation éducative, un certain savoir et savoir-faire sur le monde et sur la vie en société » (Capul et Lemay, dans Pougnaud et al, 2008 : 335). Gouvernail constituerait ainsi un intermédiaire qui positionne différemment les acteurs de la relation éducative, qui les rapproche et distancie autrement, en permettant aussi de sortir des rôles institués d'aidant et aidé (Burguet 2011 ; Loser 2010 ; Marpeau 2000). A ce propos, il ressort à plusieurs reprises que la mobilisation de cet outil permet une **implication différente dans la relation avec les jeunes**, avec une distance moins grande. Plusieurs personnes ont évoqué qu'il existe en effet différentes manières d'incarner le rôle professionnel, en soulignant que Gouvernail est favorable à une implication majeure : le travail autour des fiches semblerait les amener à davantage se mettre en jeu, à se dévoiler, à être encore plus dans l'authenticité, afin de fonctionner comme miroir et de favoriser un travail sur les résonances. Une posture qui cherche la distance ne semblerait donc pas forcément adaptée. Selon les dires des participant-e-s, Gouvernail permettrait ainsi une plus grande **humanisation**, puisque les activités proposées font que l'on s'intéresse plus en profondeur à la personne, à ce qu'elle est, à ce qu'elle vit et ressent, sans se focaliser uniquement sur ses comportements. Gouvernail crée un espace d'écoute et de travail en commun avec le-s jeune-s, afin de trouver ensemble des solutions et des ressources à mobiliser face aux difficultés que le-s jeune-s rencontrent. En écoutant les professionnel-le-s, on pourrait croire que Gouvernail leur offre l'opportunité de sortir d'une certaine routine et de retourner aux fondamentaux du travail éducatif qui sembleraient un peu mis à mal par le quotidien. En lien avec cet aspect, il convient de relever que les professionnel-le-s ayant participé au *focus group* agissent et utilisent Gouvernail tantôt en tant qu'éducateur/trice ou autre personne de référence tantôt comme animateur/trice d'activités Gouvernail, avec les pour et les contre respectifs et qui peuvent varier selon les circonstances. En effet, il est relevé que parfois Gouvernail est une aide à la construction de la relation et que les jeunes se sentent en confiance pour se livrer car ils connaissent la personne, alors que d'autres fois, cette proximité et connaissance semble moins avantageuse et il semble préférable d'avoir des rôles distincts.

Des propos recueillis, il est également possible de retenir que Gouvernail amènerait une plus grande **bienveillance et un regard positif sur les jeunes**, puisqu'il permet de sortir d'une posture normative, basée sur l'interdiction et qui pourrait être culpabilisante avec les jeunes. Cela semble de nouveau converger avec l'idée que Gouvernail permet un pas de côté par rapport à l'accompagnement ordinaire, en amenant aussi la possibilité d'aborder certaines questions non seulement en réponse à des circonstances particulières, mais plutôt dans une optique plus globale de prévention.

#### 4.2.3. Apports en lien avec l'approche préventive

A plusieurs reprises, les participant-e-s ont insisté sur le fait que Gouvernail permet de sortir d'une approche éducative plutôt comportementaliste, basée en priorité sur la sanction des comportements répréhensibles, au profit d'une approche plus préventive. Celle-ci va de pair avec une **approche moins normative et moins moralisatrice**. Comme mentionné ci-dessus, Gouvernail permettrait dès lors d'avoir un regard différent sur certains comportements et situations, moins normatif et/ou perçu comme jugeant. A titre d'exemple, il est mentionné que les fiches relatives à la santé permettent de sortir d'un discours moralisateur (bien/mal) et invite les jeunes à développer une réflexion/prise de conscience sur certains aspects à partir de l'échange et de la confrontation avec les autres, quitte à établir ensuite un contrat avec soi-même pour réguler certaines conduites. Ce qui importe dans une telle approche est, aux yeux des participant-e-s, le fait de **mettre les jeunes au centre** et de parler d'eux/avec eux (et pas uniquement des comportements comme la consommation ou les produits), de leur laisser la place pour réfléchir, expérimenter et échanger autour de certains domaines/aspects de la vie, de les rendre plus participatifs, pour pouvoir trouver ensemble des ressources pour faire face à certaines situations.

Les professionnel-le-s témoignent de manière récurrente de l'importance d'adopter cette approche de manière continue, de la mettre au cœur de leur intervention, de faire vivre de manière constante la dimension préventive, en ne se situant pas dans l'urgence d'une réaction et en ne se focalisant pas sur les « pannes » mais également et surtout sur ce qui fonctionne. Gouvernail offrirait donc cette opportunité de s'inscrire dans une perspective de promotion de la santé et de prévention globale des comportements à risque, en créant notamment des espaces d'arrêt et de réflexion sur soi en amont.

#### 4.3. Apports pour les jeunes accompagnés

En échangeant à propos des apports de Gouvernail pour leur propre pratique professionnelle, les participant-e-s ont inévitablement parlé des apports qu'ils perçoivent pour les jeunes accompagnés. Des apports purement **individuels** ont été identifiés, tels que la possibilité de se découvrir, de réfléchir sur soi (le fait que Gouvernail peut favoriser l'introspection est évoqué, tant pour le jeune que pour l'éducateur/trice), celle de se remettre en question, de mettre des mots sur ce qu'il vit, de changer de regard sur sa situation ou sur une difficulté/problème qu'il rencontre. A ce sujet, un-e participant-e qualifie Gouvernail d'**outil de développement personnel**. Le jeune peut ainsi se dévoiler dans un cadre balisé, sans devoir se culpabiliser par rapport à ce qu'il vit ou fait. Cela est également rendu possible par le fait qu'il peut prendre conscience de certains comportements ou fonctionnements et se rendre compte qu'il aurait pu agir différemment, ceci par le biais des activités proposées, ainsi que par l'échange avec les jeunes, plutôt que suite à un discours d'adultes qui peut être ressenti comme moralisateur. Cet apprentissage par l'expérimentation semblerait aux yeux des personnes rencontrées plus efficace pour modifier certains comportements, puisqu'il se situe en dehors de la simple interdiction/injonction qui généralement n'est pas très bien reçue, notamment par des adolescent-e-s. Ainsi, pour le développement de stratégies durables et l'intégration de méthodes de résolutions de problèmes ou conflits par exemple, les professionnel-le-s recommandent d'utiliser de manière récurrente les mêmes outils et fiches pédagogiques.

Les apports sont également identifiés en lien avec les **interactions** que le jeune est amené à avoir. En ce sens, travailler avec Gouvernail favoriserait la conversation et les échanges, permettrait de travailler sur la dynamique de groupe, d'accéder à une diversité de points de vue et se décentrer (par exemple : pouvoir se mettre à la place d'un tiers pour comprendre son comportement, ses réactions, ses difficultés : typiquement permettre au jeune de comprendre ce que le parent ou un

employeur peut vivre). Cela leur permet ainsi de sortir d'une « monodiscussion » au profit d'un **apprentissage à partir de l'expérience des autres** et d'un travail avec les autres pour trouver ensemble des solutions, dans le respect des avis de chacun-e. Certain-e-s soulignent que le programme promeut l'idée que **tout le monde a des savoirs et des compétences** : le jeune n'est pas/plus celui qui ne sait pas alors que les professionnel-le-s savent. Ainsi, le programme est susceptible de **contrebalancer un regard qui peut être par ailleurs stigmatisant** sur les jeunes en question. De ce fait, il rend aussi possible une modification des rapports entre les personnes accompagnées et les professionnel-le-s.

En lien avec les aspects mentionnés jusqu'ici, certain-e-s professionnel-le-s affirment que la mobilisation de Gouvernail est, tout comme pour les professionnel-le-s, une belle opportunité pour **sortir de la routine**, pour se poser et réfléchir sur soi, de manière ludique. Une personne évoque que, notamment sur le plan scolaire, le jeune découvre une **autre manière d'aborder les choses** et que, bien qu'au début cela puisse déstabiliser le jeune, avec le temps, l'outil semble plutôt bien convenir. En outre, dans une moindre mesure, le fait de disposer de ces activités parfois créatrices est aussi considéré comme une bonne alternative au fait que les jeunes soient rivés sur les écrans.

De manière globale, aux yeux des participant-e-s, l'utilisation de Gouvernail permettrait au jeune de **participer de manière plus active** à sa propre vie quotidienne et, partant, d'assumer un véritable **statut d'acteur**, avec de surcroît la possibilité de négocier certaines règles au sein du groupe. L'opportunité de lui permettre de s'exprimer, en lui donnant la parole est également relevé comme point positif. Certain-e-s insistent sur le fait que le jeune est ainsi invité à s'engager dans des processus de remise en question de soi et par rapport aux idées préconçues qu'il pourrait avoir, ainsi qu'à sortir de schémas où il serait tantôt assigné à une position de victime tantôt de bourreau. Dans un cadre balisé, le jeune peut être amené à prendre conscience qu'il peut être responsable de ses choix et qu'il a des marges de manœuvre. La **responsabilisation** va également dans le sens d'acquérir les outils nécessaires pour traverser certaines expériences de la vie dans différents domaines. En outre, le fait que le jeune puisse résoudre lui-même ses problèmes est également mentionné par plusieurs personnes. Sa capacité d'action en fonction de ses propres choix en résulterait ainsi augmentée. En ce sens, au travers de Gouvernail, le jeune est impliqué dans un processus participatif et est amené à mobiliser ses propres ressources et celles externes selon les principes de **l'empowerment**<sup>5</sup>. A la lumière des différents aspects issus de cette évaluation de Gouvernail, il est en effet possible de considérer que le programme contribue au processus *d'empowerment* individuel décrit par Ninacs (2008), dans la mesure où il permet de travailler, à des degrés différents, les composantes de *l'empowerment*, à savoir la participation, la conscience critique, l'estime de soi et les compétences pratiques.

Enfin, la participation aux activités proposées par Gouvernail conduirait également à (faire) incarner la valeur du respect, en la travaillant à différents niveaux : **respects des règles, des autres et de soi**.

En lien avec les objectifs du programme Gouvernail pour les jeunes (Gouvernail, 2008, A8), il convient de retenir que les propos montrent un important travail effectué pour que les jeunes prennent conscience de leur situation et opèrent un changement de regard sur celle-ci, avec les moyens proposés. En revanche, les deux autres objectifs (réduire la consommation et prévenir les addictions ; connaître les réseaux d'aide interne et externe) sont bien moins présents dans les récits des participant-e-s au *focus group*.

#### 4.4 Enjeux de mise en œuvre de Gouvernail dans les pratiques éducatives

Nous allons conclure ce chapitre en abordant quelques enjeux liés à la mise en œuvre de Gouvernail au niveau des pratiques éducatives selon l'expérience des professionnel-le-s ayant participé au *focus group*. En particulier, il s'agira de revenir sur les circonstances et conditions considérées comme étant favorables à l'utilisation de Gouvernail, ainsi que sur

<sup>5</sup> Ce concept recouvre à la fois « le processus requis pour acquérir la capacité d'agir ainsi que la capacité d'agir en tant que telle » (Ninacs, 2008 : 2).

les éléments qui semblent davantage constituer une difficulté ou un obstacle à sa mise en œuvre. A relever que dans les propos des participant-e-s, ces aspects ont été essentiellement rapportés à des activités réalisées en groupe.

#### 4.4.1. Les conditions propices à l'utilisation de Gouvernail

Un premier élément, sur lequel nous ne nous attardons pas car déjà abordé, concerne le soutien institutionnel à Gouvernail, notamment en termes de reconnaissance du temps de travail nécessaire pour la préparation et la coordination entre les collègues, la mise à disposition de l'infrastructure et du matériel. Sans ce soutien, la mise en œuvre serait bien moins aisée. Le soutien d'antennes cantonales de promotion de la santé est également mentionné comme facteur incitant le déploiement du programme.

Les autres circonstances propices à l'utilisation du programme et de la mallette sont davantage **reliées au déroulement des activités elles-mêmes et à l'établissement d'un cadre adéquat**. Elles concernent notamment le fait de pouvoir établir un **lien de confiance** avec les jeunes et de créer les conditions sécurisant les participant-e-s, c'est-à-dire des conditions où les jeunes se sentent accueillis par les autres, un espace empreint de bienveillance, de non-jugement et d'acceptation des un-e-s et des autres et où les gens ne se sentent donc pas culpabilisés par rapport à leurs opinions ou actions.

Les professionnel-le-s insistent sur l'importance de **poser et expliciter le cadre** et donner le sens des activités avec les personnes accompagnées. Cela revient à contextualiser l'activité dans un programme plus large si cela est le cas, à expliciter les finalités des activités, à annoncer le déroulement, ainsi qu'à établir ou négocier les règles de fonctionnement (par exemple l'écoute des autres) et de confidentialité (ce qui reste au niveau du groupe et ce qui peut être transmis à la personne référente). Pour certain-e-s, notamment les personnes qui travaillent avec des enfants qui présentent peut-être des traumatismes, il est important de proposer des activités/animations bien structurées, de méta-communiquer tout le long, de soigner les transitions, afin de sécuriser les participant-e-s. Force est en effet de constater que certains publics nécessitent ce genre de précautions car trop d'inconnu est insécurisant. A l'inverse, la nécessité de trop parler du sens de l'activité avant (si ce n'est pour éveiller leur curiosité) est nuancée. En effet, cela peut parfois biaiser l'activité, en particulier lorsqu'il est primordial de partir du vécu et des ressentis des participant-e-s pour développer une réflexion sur soi et sur sa manière de fonctionner.

La **taille et la composition des groupes** sont également évoquées comme aspects jouant un rôle important pour le bon déroulement du programme Gouvernail. Ainsi, même si les participant-e-s disent que certaines activités peuvent avoir lieu en grand groupe (notamment lors de soirée thématiques avec des intervenant-e-s externes), souvent, pour le travail autour des fiches, ils/elles estiment préférable de se retrouver avec des groupes pas trop grands (entre 6 et 10 personnes). La configuration idéale dépend évidemment des objectifs et de l'activité elle-même. La composition des groupes est aussi importante. Il est par exemple préconisé de tenir compte des personnalités des participant-e-s (par exemple des leaders) ou, selon les sujets abordés, de réfléchir à l'opportunité de séparer garçon et filles, du moins dans un premier temps (par exemple lorsqu'il est question de sexualité).

En lien avec les activités de groupe, les participant-e-s ont mentionné l'importance de posséder des **compétences d'animation**. L'intérêt et les avantages d'une **co-animation** sont également mis en évidence. En effet, il peut être utile d'être à deux pour canaliser et mieux gérer la dynamique du groupe, mais aussi, en vertu d'une certaine complémentarité entre les personnes en charge de l'animation, il est possible de s'appuyer sur des perceptions et sensibilités différentes par rapport à ce qui se passe : cela constitue aux yeux des participant-e-s une richesse à réinjecter dans l'activité. Or, il est néanmoins relevé que dans certaines équipes, les professionnel-le-s sont plus ou moins à l'aise dans l'animation. A ce propos, il est rappelé par certain-e-s que des formations quant à l'animation sont prévues dans le cadre de Gouvernail.

L'importance de la **formation et de l'expérimentation des outils pédagogiques** avant les activités est mise en avant par plusieurs participant-e-s. Cela est jugé utile pour bien préparer et, si nécessaire adapter, les activités, pour impliquer les collègues, mais surtout pour mieux se rendre compte de ce qui se joue dans ces activités et de la difficulté que peut rencontrer un jeune à se mettre en jeu au sein d'un groupe.

Comme déjà mentionné précédemment, pour que l'activité se passe pour le mieux, il peut être nécessaire de l'adapter en fonction du public, en particulier selon l'âge et le contexte institutionnel. Cela se traduit par une adaptation des outils/fiches, mais aussi une planification soignée (moment et durée) pour que les jeunes soient le plus réceptifs, notamment s'ils présentent des difficultés de concentration. Ce besoin d'**adaptation des outils** va de pair avec la nécessité d'anticiper et préparer les activités, qu'il s'agisse du matériel pédagogique que de l'information/l'implication des collègues sur les activités à venir.

#### 4.4.2. Difficultés et obstacles à la mise en œuvre de Gouvernail

Même si dans une moindre mesure, les professionnel-le-s ont exprimé quelques obstacles à la mise en œuvre du programme Gouvernail. Cela concerne en particulier des **facteurs institutionnels**, tels que le fait de pouvoir dégager du temps (notamment s'il s'agit d'une activité annexe qui pourrait être en collision avec le travail dans son propre groupe éducatif), l'implication des figures professionnelles des différents secteurs, ainsi que la question d'assurer la relève.

En lien avec les **outils pédagogiques**, il est relevé qu'il peut être difficile de les utiliser avec des publics d'origine étrangère ou issus d'autres cultures, tant pour des questions linguistiques que pour les aspects de contenus liés à certaines thématiques. Parfois, les professionnel-le-s ont mobilisé des interprètes pour rendre l'activité plus accessible, mais l'exercice s'est avéré être compliqué.

D'autres expériences révélant certaines difficultés ont été partagées. Elles concernent la **gestion de certaines situations** tendues ou douloureuses, comme des moments de « pétages de plombs » si les activités étaient perçues par les jeunes comme trop scolaires, les renvoyant parfois à leurs limites, ou si elles les touchaient trop personnellement. Une personne a évoqué le sentiment de parfois « marcher sur des œufs », en lien avec le fait que le travail dans le cadre de Gouvernail est susceptible de faire rejaillir des difficultés personnelles qu'il faut ensuite gérer (et parfois en groupe). C'est en ce sens que, en fonction de l'appréciation de la situation, des jeunes peuvent être dispensés de certaines parties du programme. A l'inverse, il est fait mention que la participation aux activités de Gouvernail peut être révélatrice de difficultés ou comportements qui n'avaient pas été repérés par les éducateur/trice-s, ce qui peut fournir de nouvelles informations au personnel éducatif, voire permettre une orientation vers d'autres partenaires, notamment dans le cas où une indication thérapeutique semble appropriée.

Ces deux chapitres consacrés aux pratiques institutionnelles (§ 3) et aux expériences d'utilisation de Gouvernail par les professionnel-le-s (§ 4) montrent une bonne convergence entre la mise en œuvre de Gouvernail et les principes qui ont sous-tendu la création du programme (REPER 2008, A7). Le programme a pu ainsi être développé en tenant compte de l'ADN local (comme le disait un participant au *focus group*) et en composant avec les ressources et spécificités des institutions, mais dans l'esprit des concepteurs de Gouvernail. En particulier, des propos des professionnel-le-s sollicité-e-s, il est possible de retenir une incarnation d'une approche qui met au centre la personne plutôt que les comportements ou les « symptômes » pouvant être considérés comme dérangeants. En outre, si l'on considère les apports de Gouvernail identifiés, la volonté d'aborder certains sujets, en particulier les conduites à risque, en sortant d'un discours moralisant semble bien présente chez les professionnel-le-s rencontré-e-s. Les différents aspects exposés participeraient ainsi à une dynamique d'augmentation de la capacité d'action des jeunes, en les rendant participatifs et en mobilisant leurs ressources et expériences pour affronter différents domaines de l'existence.



## Chapitre 5 : Le bilan de Gouvernail - points forts et pistes d'amélioration

---

Dans ce dernier chapitre, nous allons revenir sur des éléments plus appréciatifs de la part de professionnel-le-s qui ont pris part au *focus group*. En premier lieu, nous allons mettre en évidence les points forts du programme qui ont été identifiés, sachant qu'ils se recoupent en partie avec les apports déjà décrits dans les chapitres précédents. Ensuite, il s'agira de recenser les points d'amélioration et les suggestions que les participant-e-s ont formulées à l'intention du Groupe de pilotage de Gouvernail.

### 5.1 Les points forts de Gouvernail

De nombreux atouts de Gouvernail et de la mallette pédagogique ont déjà été évoqués précédemment, notamment en lien avec les apports du programme : le caractère relativement court de ce chapitre est dès lors lié à la volonté d'éviter des redondances, plutôt qu'à une faible reconnaissance des points forts.

Tout d'abord, les participant-e-s ont relevé le fait que Gouvernail donne un **cadre** à la fois bien structuré et structurant, qu'il réintroduit la dimension rituelle, tout en garantissant une certaine **souplesse** de l'outil. A ce titre, le programme est considéré comme peu enfermant et laissant une certaine liberté aux professionnel-le-s quant à sa mise en œuvre.

Le fait que le classeur comprenne aussi bien des **apports théoriques que des outils concrets** (ex. méthode SIREP) à proposer aux jeunes est salué par l'ensemble des participant-e-s, tout comme la simplicité et la clarté des fiches par rapport aux objectifs visés et aux aspects pratiques et logistiques pour la mise en œuvre des activités. L'accessibilité des outils et leur bonne facture sont également considérées un point fort, dans la mesure où elles permettent d'intégrer facilement les collègues dans les différentes activités.

Dans le même ordre d'idées, l'**index thématique** à disposition en ligne depuis environ une année est considéré comme étant une ressource fort utile pour les professionnel-le-s et les équipes, notamment dans les situations d'urgence. Si l'aspect du renforcement des ressources numériques a été mentionné comme une piste d'action et de développement (cf. § 5.2), plusieurs participant-e-s ont valorisé le support de la **mallette et du classeur**, non seulement pour le côté pratique (outils réunis et organisés), mais aussi parce que « ça présente bien » et que « ça fait sérieux » vis-à-vis des collaborateur/trice-s et collègues.

La **mise à jour régulière des outils pédagogiques** (par exemple, développement de fiches sur les écrans<sup>6</sup>) est appréciée par plusieurs participant-e-s, pour qui il est important de continuer sur cette voie. Pour d'autres, il n'est en revanche pas forcément utile d'élargir les thématiques, puisque le programme permet d'aborder de nouveaux sujets/phénomènes en adaptant les fiches existantes. Les avis sont contrastés sur ce point.

Les participant-e-s ont également mentionné comme point fort du programme les **formations, les plateformes** et les moments de bilan quant à l'utilisation de Gouvernail, car ces moments et le partage d'expériences entre professionnel-le-s donnent des pistes pour des adaptations et pour un renouvellement des outils et des manières de les mobiliser. Certaines

---

<sup>6</sup> Lors de la séance du Comité de pilotage pour la validation du présent rapport, il est précisé que ces fiches n'ont pas été développées dans le cadre de Gouvernail, mais qu'il s'agit d'outils développés dans le canton de Fribourg uniquement (tout comme les fiches sur l'alimentation également mentionnées par les participant-e-s). Néanmoins, dans l'esprit des professionnel-le-s, ces fiches semblent assimilées aux outils Gouvernail. Ne s'agirait-il pas d'un indicateur supplémentaire du constat que Gouvernail est un support parmi d'autres (cf. chapitre 3.1), fortement articulé avec les autres outils à disposition des professionnel-le-s et/ou que ces outils sont mobilisés dans un « esprit Gouvernail » ?

personnes, en particulier celles qui utilisent le programme en dehors d'un concept institutionnel, ont qualifié ces moments de « bouffées d'oxygène ».

Le fait que les fiches soient empreintes de beaucoup d'humour est également évalué positivement, ce qui va de pair avec le côté ludique qui donne la possibilité d'aborder des thématiques lourdes avec une certaine légèreté.

Comme déjà mentionné, parmi les autres points forts, nous retrouvons les aspects liés à la facilitation de la communication, à l'encouragement des jeunes à s'exprimer/échanger/discuter pour aborder les bases de la vie. Gouvernail donne aux jeunes la possibilité d'accéder à différents points de vue, tous légitimes, car tout le monde est situé au même niveau. Gouvernail leur offre également les outils pour mener une réflexion sur leur vie et sur leur quotidien. Cette réflexion est menée par eux-mêmes sur la base des activités et des échanges avec les autres, en dehors d'une approche moralisatrice.

## 5.2 Points à améliorer et suggestions

Tout en établissant une appréciation fort positive de Gouvernail, les participant-e-s ont également pu identifier un certain nombre d'améliorations possibles, sous forme aussi de suggestions de développement. Avant de les présenter, il convient de rappeler qu'aucun aspect du programme n'a fait l'objet d'une remise en question profonde et unanime. En outre, il est parfois difficile de dégager une position majoritaire à l'égard de certaines propositions, les avis étant assez fortement contrastés.

**Au niveau de l'implémentation institutionnelle**, il a été rappelé que de nombreuses directions ne connaissent pas le programme Gouvernail (le canton de Genève est particulièrement pointé) et qu'il peut être intéressant de mener une **campagne promotionnelle** auprès des directions d'institutions, en soulignant les apports de Gouvernail et en faisant part de l'expérience des structures qui l'ont intégré à leur concept institutionnel. Celui-ci devrait être de manière explicite davantage axé sur la promotion de la santé et la prévention des comportements à risque ainsi que sur les ressources des publics pris en charge, plutôt que sur un concept normalisant ou basé sur la réaction à des comportements jugés inadéquats ou focalisé sur les difficultés des situations. Il serait d'ailleurs intéressant de comprendre si ce manque de connaissance est lié à un éventuel changement de profil des directions, moins issue de la pratique éducative mais davantage du management. Quoiqu'il en soit, selon les participant-e-s, il semble important de faire connaître et promouvoir le programme, en donnant envie d'y adhérer. Pour ce faire, une piste évoquée serait de réaliser des **portes ouvertes** pour montrer, par le biais d'ateliers, la mise en œuvre concrète de Gouvernail et pour pouvoir entendre l'expérience des professionnel-le-s et des jeunes qui ont participé aux activités Gouvernail.

Afin de favoriser l'instauration d'une dynamique de Gouvernail au sein des institutions comme souhaité par les concepteurs du programme, il est suggéré de concevoir des **fiches introductives au classeur à l'usage des professionnel-le-s**, pour les inciter à davantage utiliser les outils proposés, en les invitant à les transposer par rapport à leur contexte institutionnel. Afin de favoriser cette ouverture et de permettre aux professionnel-le-s de développer une sorte de réflexe de mobiliser les outils, il est par exemple recommandé d'une part de davantage parler de Gouvernail et de ses potentialités au sein des colloques, notamment suite aux formations et aux plateformes, mais surtout de nommer **une personne ressource, voire un pool, à l'intérieur de l'institution** ayant comme tâche de renforcer le lien entre la mallette pédagogique et les professionnel-le-s.

De manière très consensuelle, les participant-e-s ont reconnu l'importance de maintenir et développer les **formations et les plateformes** relatives à Gouvernail, notamment dans le sens des **analyses et échanges de pratiques**. Certain-e-s soulignent l'importance de créer ces espaces surtout au début de l'implémentation (avec donc un certain suivi), mais il y a aussi un intérêt exprimé à disposer de ces moments de manière régulière, aussi bien dans le cadre des **plateformes romandes que des plateformes régionales** (comme cela a été le cas récemment dans le Jura bernois où plusieurs

institutions mettent en œuvre Gouvernail). Les propositions d'aller vers **des journées de travail** afin d'avoir vraiment le temps de se pencher sur les pratiques (plutôt que des demi-journées) et que celles-ci se déroulent **dans les institutions** ont été émises. Ces journées pourraient être animées non seulement par les responsables de Gouvernail mais aussi par les professionnel-le-s qui utilisent Gouvernail dans leur pratique éducative. Cela permettrait de rendre visibles les différentes utilisations de la mallette, de mutualiser les pratiques, de présenter et expérimenter les outils, de partager des expériences et de réfléchir aux possibilités d'adaptation des outils ou adaptations déjà réalisées.

Les participant-e-s ont été unanimes à reconnaître la nécessité de **poursuivre les activités de formation et d'accompagnement des équipes** ; certains ont souligné l'intérêt de renforcer les formations au sein des institutions en matière **d'animation**.

En lien avec les plateformes, plusieurs interrogations et souhaits ont été formulés. Un questionnement a surgi concernant la manière dont le programme des plateformes est établi et les thématiques choisies. Les participant-e-s envisagent la possibilité de concevoir les plateformes **en fonction des besoins que les membres feraient remonter**, possiblement de manière commune et collective. Non seulement orienté-e-s vers l'avenir, les professionnel-le-s souhaiteraient aussi pouvoir toujours accéder en ligne aux informations/formations qui ont déjà eu lieu, afin de pouvoir capitaliser sur l'expérience passée. Dans le sens d'une dynamique plus participative, les personnes ayant pris part au *focus group* restent en demande d'avoir un **retour sur les fiches sur les écrans** qui avaient été proposées en phase test à deux institutions (cf. note de bas de page 6).

Au **niveau du matériel pédagogique**, plusieurs suggestions d'amélioration vont dans le sens d'une **modernisation** des outils, en termes de **graphisme** tout d'abord. Pour les jeunes, le visuel est important et l'actuel est considéré comme étant peu attractif. En ce sens, la nouvelle couverture est plébiscitée et la fiche « Boîte mystérieuse » est citée en exemple : son visuel marque et les gens s'en souviennent facilement. Une modernisation serait souhaitée aussi au niveau du **langage**, qui semble moins correspondre au quotidien des jeunes aujourd'hui. Une question analogue a été soulevée par rapport à la fiche « C'est tout moi » dont plusieurs phrases seraient peu en phase avec la réalité actuelle. L'adaptation du langage est également mentionnée en lien avec l'adaptation à l'égard du public accompagné, tant pour les jeunes adultes (en introduisant par exemple plus d'aspects liés à l'insertion professionnelle) que pour les enfants de moins de 10 ans avec plus de pictogrammes. Le **photolangage** est également considéré par la plupart comme un peu « vieillot », avec par exemple une image d'un vieux téléphone. Cependant, de nombreuses personnes relèvent que le photolangage a été complété dans les différentes institutions et que finalement ce décalage avec la réalité actuelle est un bon prétexte pour un échange intergénérationnel. Une même position contrastée est apparue par rapport au **film** : si certain-e-s le considèrent démodé, d'autres soulignent que les jeunes « crochent bien ».

Plusieurs propositions concernent des **modifications de certaines fiches/outils ou l'élargissement à de nouvelles thématiques**. Ces propositions demeurent néanmoins sujettes à **controverse**, car souvent un travail d'adaptation a été ou peut être réalisé au sein des institutions afin de combler le besoin. De manière plus précise et récurrente, il est évoqué un besoin de disposer d'outils pour aborder les thématiques suivantes : **les écrans, les réseaux sociaux et la trace numérique, l'hygiène, l'alimentation, l'estime de soi** (bien que certain-e-s la considèrent transversale aux autres thèmes), **l'intime, ainsi que celles de la spiritualité et de l'identité**, parfois en lien les unes avec les autres. En lien avec cela, la question de l'intime (par exemple, ce que l'on partage et ce que l'on ne partage pas) est mentionnée comme méritant une certaine attention, ainsi que celle de la trace numérique. Pour ce dernier point, l'existence d'une vidéo style « caméra cachée » produite en Belgique est mentionnée comme ressource intéressante. Certain-e-s relatent aussi avoir relié cette thématique au programme « Sortir ensemble et se respecter », en particulier sur les sujets de partage de photos et du *sexting*. Le thème de la trace numérique serait aussi abordé en lien avec les recherches d'emplois. Les représentant-e-s d'une institution ont partagé le fait d'avoir intégré à la thématique « Sens de la vie » des aspects plus en lien avec les

questions spirituelles et identitaires. Pour ces personnes, cette thématique est souvent considérée comme un vrai tabou qui a supplanté celui de la vie affective et sexuelle. Pourtant, à leurs yeux, il est essentiel de pouvoir aborder avec les jeunes des questions existentielles et profondes comme leur place dans le monde, l'existence de quelque chose après la vie, ou encore qui suis-je et où vais-je ?, au risque que sans un tel espace pour les aborder, ces jeunes soient à la merci de groupements ou personnes qui pourraient abuser de leur fragilité.

Alors que la plupart des participant-e-s pointe certains besoins qui pourraient être comblés en développant d'autres outils, une personne a plutôt envisagé d'enlever certaines fiches, en vue de rendre le classeur moins massif, fort du constat que ce sont toujours les mêmes fiches qui sont mentionnées et évoquées. La proposition n'a cependant pas trouvé une adhésion chez les autres. Dans les propositions très concrètes, un-e participant-e-s a suggéré d'alléger la fiche « Ma solution » car considérée comme étant trop dense, avec trop d'informations.

Dans les autres pistes de développement, quelques personnes ont évoqué la possibilité de concevoir des fiches qui intègrent une **dimension interculturelle**. Le but serait de pouvoir thématiser autour d'éventuelles différences de visions sur certains sujets, différences qui pourraient être rattachées à la culture d'origine. Ce genre de fiches permettraient notamment de travailler avec les jeunes sur leurs cadres de référence et sur les tiraillements entre des injonctions et valeurs qui peuvent leur paraître contradictoires, ou du moins différents, et qui peuvent engendrer des conflits de loyauté. Les professionnel-le-s pourraient ainsi disposer d'outils pour élargir leur compréhension de certains comportements ou fonctionnements des jeunes, au risque toutefois de s'enfermer dans une lecture strictement culturaliste limitant les hypothèses de compréhension des conduites ou attitudes (Cohen-Emerique 2011 ; Dervin 2017).

En outre, et, après le partage des professionnel-le-s de l'AEMO, d'autres participant-e-s qui œuvrent plutôt en milieu résidentiel, ont trouvé intéressant de réfléchir au développement d'outils à mobiliser dans le cadre **du travail avec les familles** des jeunes accompagnés, afin de favoriser l'interconnaissance, l'intercompréhension et le dialogue grâce à un tel outil de médiation.

En termes de support, plusieurs participant-e-s ont souligné l'intérêt de développer aussi une **version numérique** de Gouvernail, bien que d'autres soulignent l'intérêt de **continuer d'avoir le matériel en version papier** (quitte à l'imprimer), voire sur du papier épais, notamment si les outils sont utilisés lors d'activités en plein air. Les positions n'étaient pas clairement tranchées sur ce point et la voie **d'une concomitance de supports (papier et numérique)** semblerait être la plus adéquate. Plusieurs échanges ont eu lieu dans les groupes au sujet de la numérisation du support et sur le fait de disposer d'une « banque de données informatiques ». Une certaine diversification des outils est évoquée, comme par exemple la mise en ligne de vidéos. Plus particulièrement, pour les personnes qui prônent le passage au numérique, l'idée est moins de disposer uniquement des outils en version électronique sous forme de site internet ou intranet, mais d'évoluer vers une véritable **plateforme interactive** accessible aux membres grâce à un identifiant. Cette plateforme serait nourrie non seulement par Gouvernail mais aussi par les institutions/professionnel-le-s qui ont adhéré au programme, afin de renforcer la **mutualisation des pratiques**. Ainsi, la mise en ligne de vidéo-démo de la mise en œuvre de certaines activités est préconisée, tout comme un espace *forum*. Bien entendu, pour que cette évolution fasse sens, il est nécessaire qu'une telle plateforme puisse vivre et évoluer et que des personnes puissent être en charge de suivre et stimuler les activités sur la plateforme. Or, de l'expérience de plusieurs participant-e-s, il est assez rare de se rendre sur l'actuel espace d'abonnés et il n'est donc pas certain que ce projet marche et que les gens s'investissent pour le nourrir et partager les expériences. Si cette proposition (qui, bien que suscitant l'**intérêt**, soulève aussi des **réserves**) devait être retenue, il s'agira d'établir des **règles** de protection des outils (*copyright*) et des règles régissant leur utilisation, emprunts, adaptation, sur la base de ce qui est déjà pratiqué par ailleurs, par exemple, par le réseau des directeur/trice-s d'institutions auquel appartient le directeur présent.

## Chapitre 6 : Conclusions

---

L'évaluation de Gouvernail réalisée auprès des professionnel-le-s qui le mettent en œuvre montre que son implémentation tant au niveau des institutions que dans les pratiques éducatives est **conforme à la volonté des concepteurs** du programme et respectent les **principes** qui le sous-tendent (REPER 2008, A7). En particulier, l'importance d'une approche de **prévention globale** se dégage des propos recueillis ainsi que la plus-value d'intégrer le programme à un concept institutionnel. En outre, en identifiant les utilisations du programme, les apports pour la pratique éducative, ainsi que les apports pour les jeunes, il est possible d'observer une forte congruence avec l'ensemble des principes qui sous-tendent le programme (REPER 2008, A7). Il en est de même pour la **réalisation des objectifs généraux** du programme (REPER 2008, A8) aux trois niveaux : institutionnel, des professionnels et des jeunes. Or, rappelons que le mandat confié et la méthode adoptée pour répondre au mandat, permet d'accéder uniquement à l'appréciation des professionnel-le-s quant aux apports qu'ils/elles perçoivent pour les institutions et les jeunes. Pour avoir une base plus solide sur ces points, il serait nécessaire de mener une appréciation directement auprès des jeunes, respectivement des directions d'institution. Une telle démarche auprès des jeunes contribuerait à les rendre davantage participatif/ve-s et s'inscrirait dans la logique d'*empowerment* souhaitée et insufflée par Gouvernail. Un croisement de regards et une identification de la plus-value pour les institutions pourrait également être utile pour poursuivre le travail promotionnel que certain-e-s participant-e-s ont mentionné comme étant une action à poursuivre de manière plus intense.

En termes d'appréciation, l'évaluation montre que le programme est **fort apprécié dans ses différentes composantes : formation, mallette pédagogique et plateformes**, mais que de légers réajustements pourraient avoir lieu. Plusieurs propositions en ce sens ont émergé des échanges au sein des *focus group*, **sans qu'elles fassent forcément l'unanimité**. Il est dès lors **difficile de se prononcer de manière assertive sur les changements à apporter**, ce d'autant que l'une des forces principales attribuées au programme réside dans son caractère transposable et adaptable. En ce sens, il serait possible de croire qu'il est superflu de développer de nouvelles fiches, thématiques ou activités, puisque, pour combler certains besoins dans les institutions, des adaptations et créations de nouveaux outils ont déjà eu lieu. Ces adaptations concernent également le public cible (enfants et jeunes adultes) vu que le programme était initialement destiné aux adolescent-e-s.

Par rapport aux **propositions** présentées dans ce rapport, il serait possible de les soumettre aux membres pour décision sur leur mise en œuvre ou pour leur priorisation. Le cas échéant, pour bénéficier aussi de l'expérience des professionnel-le-s, un groupe de travail les impliquant pourrait être créé, afin d'élaborer ces nouveaux outils. Cependant, dans les messages laissés à l'intention du Groupe de pilotage à la fin de la récolte des données, les professionnel-le-s ont souligné que, même si les supports et les contenus devaient évoluer, il est essentiel de « garder l'esprit Gouvernail » : simple, basé sur la pratique, avec des exemples, léger, dégageant une vision positive, engageant...

Qu'il s'agisse du travail au sein des plateformes romandes ou régionales ou à travers une plateforme numérique, les participant-e-s ont exprimé de manière récurrente et massive, tant des échanges que dans les messages conclusifs, le besoin de **partager et mutualiser les pratiques** de mise en œuvre de Gouvernail, tant au sein des institutions elles-mêmes qu'entre les membres et professionnel-le-s des différentes institutions.

## Liste bibliographique

---

- Autès, M. (2013). *Les paradoxes du travail social*. Paris : Dunod.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28, 1, pp. 133-148.  
Récupéré de :  
[http://www.recherche-qualitative.gc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero28\(1\)/baribeau\(28\)1.pdf](http://www.recherche-qualitative.gc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28(1)/baribeau(28)1.pdf)
- Burguet, D. (2011). Donner à voir autrement. L'expérience artistique des personnes en situation de prostitution. *Les Cahiers du Travail Social*, 65, 47-59.
- Cohen-Emerique, M. (2011). *Pour une approche interculturelle en travail social. Théories et pratiques*. Paris : Presses de l'EHESP.
- Dervin, F. (2017). *Compétences interculturelles*. Paris : Éditions des archives contemporaines.
- Loser, F. (2010). *La médiation artistique en travail social, Enjeux et pratiques en atelier d'expression et de création*. Genève : IES éditions.
- Marpeau, J. (2000). *Le processus éducatif*. Ramonville Saint-Agne : Érès.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus group as qualitative research*. London : Sages.
- Ninacs, W. (2008). *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Laval : Les Presses de l'Université Laval.
- Pognaud, O., Ropers, P. & Soris, C. (2008). *DC1. Accompagnement social et éducatif spécialisé – DEES*. Paris : Magnard-Vuibert.
- REPER Secteur Information et Projets (2008). *Gouvernail : classeur pédagogique*. Fribourg : REPER.
- Simard, G. (1999). *Animer, planifier et évaluer l'action : la méthode du « focus group »*. Laval : Mondia.