

Peut-on abuser d'une bonne chose?

Se recentrer sur les avantages de l'apprentissage en milieu communautaire

Wendy MacDonald

Mme Wendy MacDonald est la coordonnatrice pour le programme d'études supérieures Executive Leadership in the Nonprofit Sector, au Collège Grant MacEwan, à Edmonton. Elle est présidente sortante du programme Voluntary Sector Management, du Collège MacEwan, et elle a travaillé plus de trente ans à titre de bénévole ou d'employé d'organisations communautaires. Elle a participé à plusieurs initiatives provinciales et nationales visant à favoriser l'emploi et l'engagement des bénévoles dans les organisations du secteur communautaire au Canada.

Avec une nouvelle perspective chaque mois, Tendances & enjeux vous présente des articles d'actualité, pertinents et inspirants, signés par des personnes oeuvrant sur le terrain, traiteront de tendances et enjeux spécifiques liés aux RH dans le secteur communautaire.

Peut-on abuser d'une bonne chose? Certaines organisations communautaires pensent que oui. Si l'on ne réfléchit pas sérieusement aux effets de l'engagement des étudiants au sein des organisations communautaires, il se peut que beaucoup de bonne volonté, d'intentions louables et d'avantages certains soient perdus en raison de relations inefficaces et d'un bassin de talents qu'on n'aura pas su exploiter.

À cause des nombreux bienfaits qu'on peut en retirer, l'apprentissage en milieu communautaire (AMC), qui est soutenu par des partenariats entre les campus et la collectivité, s'est énormément développé ces dernières années. Que ce soit à la faveur d'un apprentissage par le service, de stages, de travail sur le terrain ou d'autres formes d'apprentissage appliqué, les étudiants qui participent à un programme d'AMC sont susceptibles de connaître une vaste gamme d'activités d'apprentissage expérientiel grâce à des stages dans les organisations communautaires. Il semble que cette situation soit à l'avantage des campus et de la collectivité. En ce cas, pourquoi s'en inquiéter?

En 2007-2008, j'ai mené une recherche dans la région d'Edmonton afin de mieux comprendre les effets de l'engagement des étudiants sur les capacités des organisations communautaires. Cette étude, qui était parrainée par la Edmonton Chamber of Voluntary Organizations, comprenait une série d'entrevues avec des DG, des responsables de bénévoles et des gestionnaires RH qui ont décrit l'expérience qu'ils avaient vécue dans leur organisation lors de stages d'étudiants. On trouvera ci-dessous un aperçu de certaines constatations de cette étude.

La popularité des programmes d'AMC peut être un fardeau pour les organisations

Les organisations qui ont participé à l'étude ont souligné qu'en plus des institutions postsecondaires, les établissements d'enseignement élémentaire et secondaire ont accru leur intérêt pour l'apprentissage expérientiel, la responsabilité civique et le service communautaire. Alors qu'on accorde plus d'attention à l'engagement citoyen et communautaire, des organisations bien connues peuvent recevoir chaque année des centaines de demandes de stage, sans les avoir sollicitées. Dans les grands centres urbains comme Edmonton, les demandes de stages pour les étudiants peuvent provenir des régions rurales environnantes, de plus petites villes, de l'extérieur de la province et même de l'étranger. Il faut beaucoup de temps pour répondre au volume de demandes d'information initiales, et le temps du personnel ou des bénévoles est précieux et limité. Comme l'a souligné un participant, cette situation est particulièrement difficile pour les organisations qui connaissent une pénurie de personnel:

La pénurie de personnel que connaissent actuellement les organisations communautaires diminue leur capacité de gérer et soutenir l'expérience d'apprentissage des étudiants. Alors que la crise des ressources humaines continue d'éroder les organisations communautaires, beaucoup d'occasions de partenariat seront perdues.

Participant à la recherche

Il faut planifier soigneusement les programmes d'AMC pour en assurer l'efficacité

Bon nombre de participants à l'étude ont souligné avoir retiré bien des avantages de leurs relations avec les universités et les collèges dans le cadre de programmes d'apprentissage bien planifiés et soutenus. La majorité des stages se sont avérés fructueux pour les groupes communautaires, toutefois un participant a remarqué :

Il existe trois catégories de stagiaires étudiants — c'est comme une échelle à trois degrés. Il y a ceux qui ne demandent pas beaucoup, ne donnent pas beaucoup et ne reçoivent pas beaucoup, mais chacun en retire un avantage, si bien que c'est satisfaisant. Certains attendent beaucoup et donnent beaucoup, aussi obtiennent-ils beaucoup en retour, ce qui est excellent. Et il y a les personnes qui attendent beaucoup, mais dont les attentes ne sont pas réalistes, et qui ne donnent pas beaucoup; ce sont ces personnes qui posent un problème.

Participant à la recherche

Les organisations ont déclaré devoir affronter certains défis spécifiques concernant la planification, notamment :

- Les partenariats entre les campus et la collectivité sont souvent contraignants pour les organisations communautaires qui craignent d'être qualifiées de non coopératives si elles refusent les demandes des campus, même si ces demandes ne sont pas réalistes ou qu'elles sont difficiles à satisfaire.
- Il arrive souvent que les ressources attribuées aux programmes d'AMC ne soient pas suffisantes pour ce qui est de la supervision du personnel enseignant; en conséquence, une grande part de responsabilité pour le soutien à apporter aux étudiants revient au personnel de l'organisation communautaire, qui est déjà surchargé.
- La planification pour les programmes d'AMC est souvent inexistante, ou n'est faite qu'à court terme, ce qui ne permet pas aux organisations d'intégrer de façon stratégique les compétences et l'énergie des étudiants. De plus, les délais posés pour des demandes spécifiques sont souvent très courts, ce qui cause un stress supplémentaire au personnel de l'organisation afin qu'il puisse acquiescer aux demandes.

- Beaucoup de stages et de projets sont trop courts pour produire des résultats importants ou la réflexion nécessaire à l'apprentissage des étudiants. C'est pourquoi les coûts, tant pour l'organisation que pour les étudiants, excèdent les avantages.
- Les campus considèrent souvent que les programmes d'AMC ne constituent pas une forme de bénévolat ou qu'ils sont supérieurs au bénévolat. Par contre, la plupart des organisations communautaires considèrent que les programmes d'apprentissage ne sont qu'un aspect de l'engagement bénévole au sein de l'organisation et de la collectivité. Les campus et leurs partenaires communautaires possèdent souvent une culture différente, ayant leurs propres priorités et objectifs. Les partenariats les plus efficaces sont ceux qui ont pris le plus de temps à développer, selon ce que la recherche nous a appris.

En même temps, les participants à la recherche étaient conscients que les décideurs et les organismes de financement reconnaissent la valeur des programmes d'AMC, et que les coûts pour l'engagement des étudiants sont souvent prévus dans des domaines tels que les activités des programmes, y compris la gestion RH et la gestion des bénévoles, ainsi que l'administration générale. Pour soutenir adéquatement les programmes d'AMC et en maximiser les retombées, tous les partenaires doivent évaluer les coûts et les avantages réels de l'engagement des étudiants, et les appuyer de façon réaliste. De plus, de nombreux participants à la recherche se sont dits préoccupés au sujet des décisions prises dans le cadre des politiques publiques concernant le service communautaire à effectuer par des étudiants de tout âge, sans réfléchir aux coûts et aux conséquences pour les organisations communautaires.

L'importance d'une vision stratégique des programmes d'AMC

Les participants ont souligné que leur organisation voit plus d'avantages dans l'engagement des

étudiants lorsque, à titre de partenaire communautaire, elle adopte une approche plus stratégique pour les programmes d'AMC :

- Investir de façon intentionnelle dans les RH, dans la planification en d'autres domaines et dans l'infrastructure, afin de retirer des avantages des partenariats avec les campus et de la participation des étudiants.
- Établir des relations à long terme avec un nombre limité de programmes d'études et de campus, tout en demeurant ouverts à de nouvelles possibilités.
- Constituer sur le site Web de l'organisation des pages détaillées qui permettent aux étudiants et aux enseignants de faire une présélection et d'en apprendre davantage au sujet de l'organisation.
- Collaborer avec d'autres organisations communautaires et de multiples programmes d'études des campus afin de relever des enjeux communautaires plus complexes grâce à l'engagement à plus long terme des étudiants (pour des années, plutôt que pour des semaines).
- Considérer les avantages des initiatives des campus et des étudiants pour la mission et les objectifs à long terme des organisations, et négocier des avantages immédiats qui soient réalistes.

Recommandations pour les institutions postsecondaires

Les participants à l'étude qui représentaient les organisations communautaires ont également suggéré que les collèges et universités envisagent plusieurs façons d'améliorer les programmes d'AMC :

- Constituer et soutenir un personnel centralisé ou un centre de ressources pour les étudiants des programmes d'AMC, tout en maintenant un contrôle décentralisé sur les stages. Les campus qui appuient les étudiants, les enseignants et les partenaires communautaires, en leur offrant une infrastructure et des politiques efficaces, continuent à mener et soutenir des expériences valables.

- Élaborer et soutenir des outils de communication efficaces, sur les campus on en ligne en vue de favoriser la communication, afin de relier les partenaires communautaires et de nombreux secteurs d'activité des campus, spécialement les facultés et programmes d'études qui encouragent les programmes d'AMC.
- Mener une consultation communautaire sur les programmes d'AMC lorsque de nouveaux programmes d'études sont approuvés ou lorsque des programmes déjà instaurés sont évalués.
- Soutenir adéquatement et reconnaître les enseignants et le personnel qui facilitent l'apprentissage expérientiel en milieu communautaire.
- Rechercher des occasions pour permettre aux employés et aux responsables bénévoles des organisations communautaires de jouer le rôle de coéducateur dans leur propre domaine d'expertise et dans les questions touchant le secteur communautaire.

Dernières réflexions

Peut-on abuser des programmes d'AMC? Cela dépend. Les avantages des programmes d'AMC ont été étudiés en profondeur par les étudiants et leurs campus, mais on n'a pas prêté beaucoup d'attention aux effets de ces programmes sur les capacités des partenaires communautaires. Ces collaborations doivent être mutuellement avantageuses pour les organisations communautaires et pour les campus, pour être appuyées et développées. Bien que certaines organisations communautaires puissent intégrer efficacement des étudiants, des programmes d'AMC non planifiés ou non réalistes diminuent les capacités des groupes communautaires, et par conséquent les capacités des organisations à offrir leurs programmes et leurs services. Ce qui peut être perçu comme un don des campus (temps, compétences et énergie des étudiants) peut en fait être un handicap pour certains groupes. Au fur et à mesure que s'accroît la demande de stages d'AMC et qu'on met à l'épreuve les capacités des partenaires communautaires à intégrer des étudiants, les coûts et avantages disproportionnés pour les partenaires communautaires menaceront la durabilité à long terme de ce genre de partenariat. Si l'on ne réfléchit pas sérieusement aux défis actuels, tous les partenaires risquent de perdre les avantages des programmes d'AMC.

Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada