

# Diversité dans la formation continue générale: un exemple avec l'Université populaire de Leipzig

ROBERT REISSNER

Cet article décrit le processus de développement qui a conduit l'Université populaire de Leipzig à devenir un établissement d'éducation des adultes sensible à la diversité. L'article montre la réalisation complexe d'un tel concept dans le contexte des stratégies éducatives déployées aux niveaux fédéral, régional et local. Il aborde les défis et les opportunités liés à l'objectif de proposer une éducation pour toutes et tous, et souligne le développement continu qui accompagne un tel processus. Au niveau fédéral, les principes et lignes directrices de l'Association allemande des universités populaires (DVV en allemand pour Deutscher Volkshochschul-Verband) et de son comité de la diversité jouent un rôle important. Sur le plan régional, nous mettons en lumière le rôle de l'Association des universités populaires de Saxe et la priorité qu'elle accorde à l'inclusion. À l'échelle locale, l'Université populaire de Leipzig envisage son concept de développement dans le contexte du développement urbain et se penche sur la diversité en tant que principe organisationnel.

## 1. La diversité dans le contexte de la stratégie fédérale et régionale

FSEA (Éd.): Education Permanente 2024-1, Revue suisse pour la formation continue, [www.ep-web.ch/f](http://www.ep-web.ch/f)

*«Les universités populaires sont ouvertes aux personnes issues de toutes les couches sociales, de toutes les catégories de revenu, de tous les milieux et de toutes les cultures. Elles sont ouvertes aux personnes avec ou sans handicap et aux personnes ayant des conceptions différentes et contraires.»*



ASSOCIATION ALLEMANDE DES UNIVERSITÉS POPULAIRES, 2021, P. 2

Formulé à la fois à l'échelle fédérale et locale, l'objectif de proposer une *éducation pour toutes et tous* (cf. Association allemande des universités populaires, sans date c; Université populaire de Leipzig, sans date) est, du point de vue de la diversité, un processus qui semble ne jamais être totalement terminé et/ou dont la mise en œuvre est constamment soumise à l'évolution des conditions-cadres dans la société. Dans la mesure où il convient de prendre en compte la diversité et/ou l'individualité des personnes, et donc de reconnaître l'existence de la diversité, les dimensions de cette dernière devraient être prises en compte dans leur intégralité afin d'offrir une éducation pour *toutes et tous*. Pour des raisons techniques ou liées aux ressources, un tel objectif n'est pas réalisable pour certaines institutions. En conséquence, l'Université populaire de Leipzig s'est penchée sur les différentes dimensions en les classant selon leur priorité. Elle a mis en place un processus pour atteindre les étapes qu'elle s'est fixées au moyen de mesures décrites dans un concept de développement (cf. chap. 2.1). Les stratégies de diversité élaborées au niveau fédéral ainsi que le comité de la diversité rattaché à la DVV doivent apporter un soutien à cet effet en proposant un cadre de base ainsi qu'une mise en contexte, et en donnant de la visibilité à ce thème. Il en va de même pour les associations régionales, par exemple l'Association des universités populaires de Saxe et les cercles de travail (CT) qui y sont rattachés, et qui doivent soutenir la mise en œuvre sur place, notamment par des formations continues, des activités de réseautage et des prestations de conseil.

Cette mise en œuvre repose sur la raison d'être, formulée par les universités populaires, à savoir proposer «une éducation pour toutes et tous». Il s'agit dans le même temps du principe organisationnel de base qu'il convient de mettre en œuvre dans les offres de formation. Sur le plan juridique, l'objectif est soutenu par la loi générale sur l'égalité de traitement et découle de cette dernière. La loi du Land de Saxe sur l'inclusion (cf. Chancellerie d'État de Saxe, 2019) interdit la discrimination en raison du handicap, du sexe, de la race, de l'origine ethnique, de la religion, des convictions, de l'âge ou de l'identité sexuelle.

En tant qu'office de la ville de Leipzig, l'Université populaire de Leipzig est donc soumise aux prescriptions légales mentionnées ci-dessus. Par rap-

port à la DVV, elle doit être considérée comme un établissement autonome, même si elle travaille en étroite collaboration avec cette dernière. Pour le travail sur place dans les universités populaires, il faut toujours prendre en compte ces deux perspectives et les niveaux politiques.

### 1.1 Niveau fédéral: modèle et comité de la diversité

La DVV est l'Association allemande des universités populaires. Elle encourage la collaboration et les échanges techniques entre les membres, développe des principes et des lignes directrices, promeut la qualité du travail pédagogique pour les adultes et encourage la collaboration internationale.

Dans l'esprit de la devise de l'université populaire, «*Une éducation pour toutes et tous*», la DVV estime que la formation des adultes ne pourra être efficace que si elle «reconnait la diversité [...] [et qu'elle donne à chaque personne les moyens] de s'impliquer dans la société avec ses propres compétences» (Association allemande des universités populaires, sans date b). Depuis 2015, la DVV dispose d'un comité de la diversité et du genre (désigné ci-après le «comité de la diversité»), dont la mission est d'accroître la diversité dans le paysage des universités populaires. Le comité a élaboré et publié un concept de diversité (cf. comité de la diversité de la DVV, sans date). Celui-ci est mis à la disposition des universités populaires. Le concept met en lumière les bases et les possibilités pour aborder la diversité en tant que thème transversal dans les universités populaires. Le concept associe donc l'importance de la diversité avec la compréhension de leur propre rôle par les universités populaires en tant que lieu de diversité, et les actrices et acteurs au sein de leurs communautés. Il existe également une multitude d'autres supports et aides (cf. Association allemande des universités populaires, sans date b), par exemple les check-lists sur la diversité mises à disposition par la DVV.

### 1.2 Niveau régional: perception du rôle de l'association régionale et du cercle de travail (CT) «Université populaire inclusive»

Contrairement à la DVV, l'Association des universités populaires de Saxe (SVV) ne dispose pas de son propre concept de diversité. Au lieu de cela, elle se penche sur un domaine partiel de la diversité avec le comité *Inclusion et handicap*. En 2015, la SVV a réalisé une enquête auprès des universités populaires de Saxe pour avoir une «vue d'ensemble de la mise en œuvre des dispositions de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées [...] dans les universités populaires» (Association des universités populaires de Saxe, 2015, p. 3). Cette enquête a notamment abouti à la création du cercle de travail (CT) «Université populaire inclusive» en 2016. Celui-ci entend mettre davantage l'accent sur les préoccupations et la participation des personnes souffrant d'un handicap.

Ce travail est louable et important dans le contexte d'une meilleure accessibilité aux offres de formation. Toutefois, il ne va pas assez loin dans sa compréhension de la diversité. En effet, il se concentre sur une dimension particulière de la diversité, à savoir *le handicap/la déficience*. D'autres caractéristiques de la diversité, qui influent fortement sur la personnalité d'un individu, par exemple l'appartenance à un genre, l'orientation sexuelle, l'ethnicité ou l'âge (cf. Abdul-Hussain; Hofmann, 2013), ne sont pas explicitement prises en compte. Si la diversité sociale doit être considérée au sens de la compréhension de l'inclusion telle qu'elle est formulée par la SVV<sup>1</sup>, la perspective de cette notion doit être sensiblement élargie. Cet élargissement doit se refléter non seulement dans la définition du thème, mais aussi dans la structure au niveau de l'association. Il faudrait envisager un élargissement du CT «Université populaire inclusive» pour qu'il devienne un CT «Diversité», comme c'est le cas au niveau fédéral pour l'association faîtière.

## 2. Diversité au niveau local à l'Université populaire de Leipzig

L'Université populaire de Leipzig se définit comme «le centre communal de formation continue pour toutes les habitantes et tous les habitants de Leipzig» (Ville de Leipzig, sans date) qui s'est spécialisé dans l'apprentissage tout au long de la vie. Dans son parcours et son histoire, elle se réclame traditionnellement du siècle des Lumières et de l'éducation ouvrière et vise à relier ces origines avec les exigences actuelles et futures (cf. Université populaire de Leipzig, sans date). L'objectif visé, à savoir toucher la plus grande partie possible de la population urbaine dans sa diversité et créer une offre qui ne doit exclure personne, présente une exigence élevée et particulière du point de vue de la diversité, qu'il convient de satisfaire. Toutefois, pour répondre à cette exigence, il est indispensable de s'intéresser aux divers points de vue des actrices et acteurs au sein de l'université populaire afin de développer une compréhension de la diversité et d'en faire une réalité au sein de cette organisation. Les conditions juridiques offrent un cadre correspondant. À ce titre, elles doivent être prises en compte, tandis que la diversité doit être établie comme principe organisationnel.

### 2.1 Le concept de développement et le concept de développement urbain intégré

Le concept de développement 2019–2023 est un document stratégique de l'Université populaire de Leipzig qui s'ins-

<sup>1</sup> En matière d'apprentissage/d'enseignement dans les universités populaires, l'inclusion se définit comme une adaptation des conditions-cadres pour créer des environnements didactiques inclusifs (cf. Association des universités populaires de Saxe, sans date). Les personnes en situation de handicap et celles issues de l'immigration sont explicitement citées dans cette définition (cf. *ibid.*). Dans des explications ultérieures, un cadre plus large est donné à cette perception très restreinte de l'inclusion. Selon ce cadre, il appartient aux universités populaires de «prendre en compte la diversité et l'hétérogénéité sociales dans les processus d'apprentissage» (*ibid.*).

pire du concept de développement urbain intégré (INSEK en allemand pour *Integriertes Stadtentwicklungskonzept*) (cf. concept de développement urbain intégré Leipzig 2030, 2018). Il se fonde sur les objectifs et les axes stratégiques formulés dans l'INSEK. Pour l'Université populaire de Leipzig en tant qu'office, l'INSEK n'est pas seulement un document d'orientation, mais aussi un document contraignant qui fixe les objectifs supérieurs stratégiques et les conditions-cadres pour les prochaines années. L'INSEK se définit comme la «stratégie d'avenir» de la ville jusqu'en 2030. Il regroupe «tous les thèmes importants pour le développement de la ville de Leipzig» (ibid., p. 4). Quatre domaines d'action ont été formulés. En matière de diversité, l'axe stratégique le plus important, qui est aussi l'un de ces quatre domaines d'action, est la création et la promotion de la stabilité sociale. Celle-ci doit notamment se traduire par l'égalité des chances au sein d'une ville inclusive (cf. ibid., p. 25).

Les thèmes et les objectifs applicables à l'éducation des adultes ont été abordés et détaillés dans le concept de développement 2019–2023 de l'Université populaire de Leipzig (cf. Université populaire de Leipzig, 2018). Ce concept précise que «la diversité sociale et la gestion de cette diversité [...] représentent l'un des grands défis de notre époque» (ibid., p. 8). La diversité fait ici référence à «une réflexion sur différents points de vue» (ibid., p. 8). Les objectifs consistaient à développer une compréhension commune «pour le travail de formation continue dans une société diverse» (ibid., p. 8) et à décrire les champs d'action et les moyens de mise en œuvre possibles. La compréhension s'appuie toujours sur deux niveaux: l'offre de formation et le développement de l'organisation de l'Université populaire de Leipzig.

L'un des axes prioritaires définis dans l'INSEK est explicitement inscrit dans le concept de développement de l'université populaire. Sur le plan de la diversité, il convient de souligner en particulier le thème transversal de l'inclusion. Différentes mesures ont été définies, notamment l'optimisation du site Internet afin qu'il soit accessible à toutes les personnes, l'utilisation du langage simplifié, l'aménagement des accès aux salles de cours et aux toilettes pour les personnes handicapées et l'utilisation d'équipements techniques, par exemple des boucles auditives pour les personnes malentendantes (cf. université populaire de Leipzig, 2018, p. 20).

Ces mesures sont définies dans l'objectif général «Accès». L'idée sous-jacente est que l'accès à l'éducation dépend de différents facteurs tels que l'origine sociale et culturelle, les ressources financières ou la configuration de l'infrastructure éducative (cf. ibid., p. 21). Ces facteurs influencent les accès individuels aux offres éducatives et conduisent à différents moyens pour pouvoir plus ou moins organiser son propre parcours éducatif (cf. ibid., p. 21). Les offres éducatives doivent être adaptées à l'univers de vie des personnes pour promouvoir la cohésion sociale et faire en sorte que toutes et tous puissent participer à ces offres. Concrètement, un accès inclusif à l'édu-

cation exige une perspective à la fois socio-économique et socio-spatiale pour que les besoins et intérêts de toutes les personnes apprenantes puissent être pris en compte (cf. *ibid.*, p. 22).

Même si la notion de diversité n'est pas explicitement mentionnée dans ce contexte, on peut constater que l'Université populaire de Leipzig cite dans le document quelques mesures visant à prendre en compte des aspects de la diversité<sup>2</sup>. Ces mesures ont été mises en œuvre au cours des années qui ont suivi. Les aspects de diversité ci-après ont été plus ou moins explicitement mentionnés et abordés: origine sociale, langue/dialecte (au sens large de l'ethnicité/de la nationalité) et handicap.

Ce qui manque dans les explications est une prise en compte explicite d'autres aspects de la diversité, par exemple le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, la religion et les convictions. Ces aspects se reflètent en partie dans l'offre de formation de l'Université populaire de Leipzig, mais ne sont pas explicitement cités comme étant des axes prioritaires à développer. Pourtant, ils peuvent également influencer sur la participation à l'éducation et sur l'expérience éducative et devraient donc davantage être pris en compte. Le concept de l'intersectionnalité est étroitement lié (cf. Samuelis, 2017). Le recoupement, la condition réciproque et/ou le renforcement de différents aspects qui peuvent entraîner des formes de discrimination spécifiques et individuelles ou des marginalisations multiples doit être explicitement effectué afin de formuler des mesures possibles pour éliminer de telles formes de discrimination ou de marginalisation et, idéalement, d'empêcher leur apparition.

Il convient, dans la mise à jour du concept de développement<sup>3</sup>, de davantage prendre en compte certains aspects de diversité sous-représentés jusqu'à présent et/ou de poursuivre leur approche intersectionnelle et d'en déduire des objectifs et des mesures correspondantes.

## 2.2 Processus de changement structurel 2021–2023

Pour permettre l'intégration sur le plan institutionnel des objectifs et de la stratégie et pour garantir leur mise en œuvre, il faut une structure organisationnelle qui offre un cadre adapté à cet effet. Pour cela, entre 2021 et 2023, l'Université populaire de Leipzig a révisé sa structure or-

2 Les aspects fondamentaux de la diversité reposent sur le modèle *The Four Layers of Diversity* (cf. Abdul-Hussain; Hofmann, 2013). Même si ce modèle prend en compte l'influence multiple de l'individu sur les aspects de diversité au moyen de dimensions intérieure, extérieure et organisationnelle, ces dimensions ne sont pas distinguées dans la présente description car cette dernière concerne «uniquement» la situation réelle précédente. Cette distinction serait toutefois pertinente pour perfectionner l'organisation afin qu'elle tienne compte de la diversité car les différences au sein de la dimension organisationnelle (réseaux, lieu de travail, contenu du travail, ...) pourraient être modifiées relativement facilement, tandis que les caractéristiques liées à la personnalité, appartenant à la dimension interne (sexe, âge, ...) sont en principe immuables et devraient donc être reconnues comme étant des données et des facteurs d'exclusion potentiels.

3 Le concept de développement 2019–2023 de l'Université populaire de Leipzig (cf. Université populaire de Leipzig, 2018) est en cours d'actualisation et de perfectionnement. Il sera réalisé après la publication de la stratégie de Leipzig 2035 (cf. ville de Leipzig, 2024).

ganisationnelle créée il y a plus de 30 ans. Un besoin d'adaptation existait à deux niveaux: la structure organisationnelle (niveau interne) et l'offre de formation (niveau externe). L'objectif était notamment de développer de nouveaux formats et thèmes transversaux, par exemple l'éducation pour le développement durable, la transformation numérique et la diversité (avec, par conséquent, des offres inclusives) et de les intégrer de manière plus globale et donc plus flexible (cf. Leipzig, 2018, p. 35). L'importance accrue accordée aux thèmes transversaux nécessitait une adaptation des structures et des conditions-cadres. Parmi les mesures formulées figurent notamment «des formations continues individuelles et axées sur le travail d'équipe abordant les thèmes de l'inclusion, du genre et de la diversité, [ou encore] la transformation numérique [...]» (ibid.).<sup>4</sup>

L'Université populaire de Leipzig se définit comme une «organisation apprenante» (cf. ibid., p.36). Une initiative de «teambuilding», regroupant l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, a été organisée dans ce but en 2021, et une équipe de développement a été constituée en 2022. Ce cercle de personnes a notamment élaboré une nouvelle structure organisationnelle et effectué une présentation et un conseil à plusieurs échelons avec toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ayant une fonction pédagogique. Des entretiens individuels ont eu lieu entre la responsable et les collaboratrices et collaborateurs. Des ateliers animés par des personnes externes ont été organisés. Enfin, des projets dédiés aux bonnes pratiques (obstacles et conditions de réussite) ont été analysés et une proposition de décision a été créée pour le conseil municipal.

Les objectifs de ce processus de restructuration mené par l'Université populaire de Leipzig étaient multiples. Il s'agissait surtout d'améliorer le travail pluridisciplinaire et de renforcer les thèmes de développement et les thèmes transversaux. Pour identifier ces derniers, l'Université populaire de Leipzig a dû se baser sur les structures existantes et sur les conditions-cadres

parfois immuables. En 2023, deux autres thèmes transversaux ont été intégrés à la nouvelle structure: l'éducation pour le développement durable et la diversité.

### 3. La diversité comme thème transversal dans l'offre de formation

D'un point de vue structurel, la diversité, parmi d'autres thèmes transversaux, fait actuellement partie du développement et de la planification pluridisciplinaire à l'université populaire. Si l'on considère l'orientation sur la diversité comme stratégie visant à «garantir l'égalité des chances et lutter contre la discrimination» (Centre de travail régional

4 Ces dernières années, les collaboratrices et collaborateurs ont pu participer à des formations, notamment dans le domaine de la numérisation. Dans le domaine de l'inclusion, un atelier de sensibilisation complet a été organisé. En revanche, jusqu'à présent, aucune formation ni activité similaire n'a eu lieu dans les thèmes du genre et de la diversité.

pour l'éducation, l'intégration et la démocratie, 2017, p. 1), il s'agit, sur le plan du développement de l'organisation, d'un processus auquel sont associés toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, et que les cadres doivent gérer systématiquement en tenant compte de la diversité (cf. *ibid.*, p. 8 ss).<sup>5</sup>

Actuellement, l'Université populaire de Leipzig met principalement l'accent sur l'offre de formation.

Les objectifs à moyen terme dans ce domaine sont les suivants:

- promouvoir l'hétérogénéité et un point de vue sensible à la diversité dans les groupes d'apprentissage et
- garantir, dans les contenus de programme, la diversité dans sa complexité intersectionnelle.

Ci-après, nous décrivons brièvement comment l'université populaire se rapproche de ces deux objectifs.

### 3.1 Un projet avec un point de vue sensible à la diversité: UNIQUE

Depuis fin 2023, l'Université populaire de Leipzig participe au projet de l'UE nommé UNIQUE. Ce projet offre une approche pour se pencher sur le concept de la diversité du point de vue du développement de l'organisation. UNIQUE met principalement l'accent sur deux aspects de la diversité: le genre et la sexualité. Il a pour but de soutenir la réussite universitaire des personnes qui s'identifient comme LGBTQIA+. Des formatrices et formateurs pour adultes doivent être sensibilisés aux questions en lien avec l'orientation sexuelle et de genre.

Le projet doit aboutir à la création d'un outil de sensibilisation qui doit permettre aux enseignantes et enseignants de mieux comprendre la discrimination (fondée sur le genre et l'orientation sexuelle), notamment à travers la compréhension du concept de discrimination intersectionnelle. Il doit susciter une prise de conscience pour détecter des préjugés conscients ou inconscients et une éventuelle discrimination. Pour cela, l'outil propose différents parcours d'apprentissage pouvant être individualisés. Les résultats du projet doivent être disséminés grâce à cet outil de sensibilisation, à la formation d'ambassadrices et d'ambassadeurs de la diversité et à des formations d'accompagnement.

Pour l'Université populaire de Leipzig, le projet UNIQUE constitue un moyen de se professionnaliser en matière de diversité. En effet, la sensibilisation des actrices et acteurs d'une organisation a une importance essentielle et forme le socle d'une organisation sensible à la diversité. Le personnel chargé de la planification ainsi que le personnel enseignant doivent avoir assimilé le concept de diversité dans toutes ses

5 Au sein de l'Université populaire de Leipzig, le thème de la diversité est actuellement rattaché à la direction du domaine thématique «Développement et planification interdisciplinaires». Ce domaine est donc en partie placé sous la responsabilité de la direction, mais n'a pas compétence pour donner des instructions à l'ensemble de l'équipe de l'université populaire.



dimensions et implications afin de pouvoir en tenir compte lors de la conception, de la mise en œuvre et de l'organisation d'offres de formation.

Cette sensibilisation nécessaire concerne de la même manière l'ensemble du personnel de l'université populaire, le personnel de direction et les responsables de cours. Leur professionnalisation contribue à la réalisation d'offres davantage sensibles au thème de la diversité, grâce auxquelles les personnes qui s'identifient comme LGBTQIA+ ont de meilleures chances de réussite. Des multiplicatrices et multiplicateurs sont également formés et peuvent former à leur tour d'autres personnes à la mise en place d'offres sensibles à la diversité. L'expérience des formatrices et formateurs, des multiplicatrices et multiplicateurs ainsi formés peut être mise à profit pour le développement de l'organisation, par exemple via la création d'un comité de la diversité avec un rôle de conseil et d'évaluation.

### *3.2 L'inclusion en tant qu'aspect dans la compréhension intersectionnelle de la diversité*

Pendant longtemps, l'Université populaire de Leipzig a accordé une attention particulière à l'inclusion et/ou à la participation des personnes en situation de handicap. Pour développer ces aspects et mettre en œuvre les mesures du concept de développement (cf. Leipzig, 2018), le groupe de travail «Inclusion» a été créé en 2018 par des collaboratrices et collaborateurs de l'Université populaire de Leipzig. Le principe directeur formulé dans ce groupe de travail concernait en priorité deux niveaux et/ou domaines d'action pour les années à venir:

- garantir et/ou améliorer l'accessibilité (spatiale, mentale et sur le plan des médias) au sein de l'université populaire,
- déterminer les besoins via la participation des personnes en situation de handicap. La mise en œuvre a eu lieu grâce à la création, en 2018, d'un comité consultatif sur l'inclusion au sein de l'université populaire.

L'acquisition de perspectives individuelles émanant de personnes en situation de handicap a permis à l'université populaire de réfléchir de manière critique à ses actions. Les remarques et les conseils sur la manière d'améliorer l'accessibilité au sein de l'établissement ont été pris en compte et mis en œuvre de manière continue.

La mise en œuvre s'est déroulée et se déroule conformément au plan de participation adopté par la ville de Leipzig (cf. sur la voie de l'inclusion, 2017). Celui-ci est actualisé en continu depuis 2017 et étayé par des mesures appropriées. L'imbrication des processus stratégiques de développement urbain avec la conception de développement propre à l'organisation ainsi que la réflexion commune à ce sujet contribuent à créer une perspective à moyen et long terme pour le thème de l'inclusion. Ces approches ont été et sont toujours un bon début pour améliorer l'accès à l'établissement de formation, et donc à l'offre de formation de l'université populaire et pour la rendre plus

inclusive. Cependant, c'est surtout l'accès physique à l'établissement qui est inclusif, pas l'offre de formation en elle-même. Celle-ci remplit plutôt les critères d'une approche inclusive, selon laquelle les personnes ont bénéficié d'une mesure de développement sur mesure au moyen du programme «L'apprentissage facilité». Pour garantir une offre inclusive, il faudrait faire en sorte que toutes les personnes aient un accès aux offres d'apprentissage, indépendamment de leurs aptitudes et, le cas échéant, de leur handicap. L'individualité de chaque personne doit être prise en compte du mieux possible. Il faut donc avoir pour objectif un développement individuel qui envisage la participation du plus grand nombre de personnes possible.

Sur le plan de la diversité, cela signifie reconnaître le handicap comme un aspect inhérent à la diversité. Cet aspect influence la personnalité d'un individu. En revanche, ce même individu ne peut guère, voire pas du tout influencer sur cet aspect (cf. Abdul-Hussain; Hofmann, 2013). Il en va de même pour le genre, l'âge ou l'orientation sexuelle, qui peuvent être des facteurs d'exclusion et de discrimination. Pour que les offres soient plus diverses et plus inclusives, il convient de prendre en compte la pluralité de la société. Pour l'université populaire, d'autres aspects de la diversité doivent être pris en compte dans le contexte de l'intersectionnalité. Il serait par exemple judicieux de créer, au sein de l'université populaire, un conseil consultatif pour la diversité qui comprendrait un accès au comité pour l'inclusion et qui développerait et compléterait les thèmes traités dans celui-ci.

#### **4. Perspective: un développement de l'organisation axé sur la diversité**

L'approche du développement de l'organisation axé sur la diversité repose sur l'hypothèse selon laquelle la diversité sociale représente à la fois une ressource et un défi pour les organisations étatiques et la société civile. Cette hypothèse s'applique à l'Université populaire de Leipzig, qui se mesure à ce défi. Comme décrit jusqu'à présent, des jalons ont été et sont posés à cet effet. Ils ont créé une base permettant un développement de l'organisation axé sur la diversité. Le développement d'une offre prenant en compte la diversité est indissociable d'une intégration structurelle au sein de l'organisation. Dans leur travail, et donc dans la conception de leur offre de formation, les collaboratrices et collaborateurs d'une organisation doivent montrer une attitude sensible à la diversité dans la population. Ils doivent donc avoir intériorisé cette perspective. Dans cette optique, le développement et la mise en œuvre de la diversité ne peuvent être qu'une partie de l'activité de gestion et doivent être ancrés au niveau de la direction.

Un développement de l'organisation axé sur la diversité considère les dimensions de la diversité comme non figées. Il se fonde sur une compréhension dynamique et évolutive de celles-ci tout en soulignant leur intersection-

nalité. Cette compréhension de la diversité, complexe et composée de plusieurs niveaux, permet une pondération sociale différente des dimensions et poursuit un objectif préventif: un développement de l'organisation qui prend en compte la diversité doit, si possible dès le début, permettre d'exclure tout désavantage dans tous les domaines. En tant que représentation réaliste de la société, la diversité constitue l'hypothèse de base et n'est pas un modèle à appliquer par la suite pour vérifier que les critères sont respectés. Ce principe d'organisation dynamique fait partie intégrante de l'approche suivie par l'université populaire. Il permet d'agir avec une plus grande flexibilité au niveau de l'organisation. Sur le plan de l'offre, il crée un espace permettant d'appréhender les changements sociaux de manière ciblée et de les anticiper.

Le développement de l'organisation axé sur la diversité doit être perçu comme un processus qui nécessite trois types de ressources: du temps, des moyens humains et des moyens financiers. Pour une mise en œuvre réussie, six principes et les critères de qualité qui en découlent peuvent être appliqués (cf. Centre de travail régional pour l'éducation, l'intégration et la démocratie, 2017, p. 5 ss). Ils reflètent les différents domaines de développement au sein d'une organisation. Les principes de la structure organisationnelle ont été adaptés à plusieurs égards à l'Université populaire de Leipzig. Les principes du processus de développement et de la culture organisationnelle (en tant que perspective et en tant que domaines de développement qui restent à mettre en œuvre) sont présentés ci-après à titre d'exemple.

Le développement de l'organisation axé sur la diversité est un processus qui demande beaucoup de ressources et qui nécessite un conseil externe professionnel (cf. Centre de travail régional pour l'éducation, l'intégration et la démocratie, 2017, p. 5 ss).

L'Université populaire de Leipzig se trouve au cœur de ce processus. Les années à venir montreront dans quelle mesure il a permis d'instaurer une culture organisationnelle sensible à la diversité. La ville de Leipzig et la direction de l'université populaire ont clairement pris la résolution d'accorder une plus grande importance à la diversité. Ce thème est clairement cité dans le cadre de la poursuite du concept de développement urbain, la «stratégie Leipzig 2035» (cf. ville de Leipzig, 2024). Une plus grande place devrait donc lui être accordée. À l'Université populaire de Leipzig, la diversité a été désignée comme un thème prioritaire, placé sous la responsabilité d'une direction de département. Ainsi, elle est partiellement prise en compte en tant que tâche de direction, mais n'influe pas nécessairement sur l'ensemble de l'organisation. En effet, l'autorisation de donner des instructions n'est accordée qu'à une partie des collaboratrices et collaborateurs.

Cette année, l'objectif est de poursuivre le concept de développement de l'université populaire de Leipzig pour les années à venir. Ce concept doit stipuler que l'orientation vers la diversité est perçue comme un thème trans-

versal qui concerne toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, ainsi que tous les domaines de travail. Pour ce faire, il est important que la direction associe l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs au processus et qu'elle s'engage activement pour un processus de développement de l'organisation axé sur la diversité. Du temps ainsi que des ressources financières et personnelles doivent être mis à la disposition du processus. Par exemple, des spécialistes externes qualifiés peuvent accompagner le processus global. Des formations continues doivent être proposées à toutes les personnes impliquées. De même, la révision d'un modèle axé sur la diversité doit faire partie intégrante du processus.

Il existe donc de nombreux points de départ sur la manière de poursuivre le développement. Comme d'autres établissements du même type, l'Université populaire de Leipzig se trouve dans une phase où les actions pour accroître la diversité sont soutenues et encouragées. L'objectif initial, à savoir offrir une éducation «à toutes les habitantes et à tous les habitants de Leipzig» (Université populaire de Leipzig, sans date) n'a jamais été autant d'actualité. Les changements sociaux et les tendances politiques contraires, qui voient de plus en plus la diversité de la société comme une menace plutôt que comme un enrichissement, soulignent d'autant plus la nécessité d'une éducation pour toutes et tous, dans le sens d'un ordre fondamentalement démocratique. Une compréhension sensible à la diversité doit être exprimée de manière plus explicite afin de donner une voix plus forte aux franges de la société marginalisées et discriminées et de valoriser leur perspective. Pour cela, inclure toutes les personnes n'est pas forcément suffisant. L'Université populaire de Cologne effectue une tentative avec un modèle complet comprenant un langage sensible au genre. Les différents genres et la diversité sont explicitement reconnus comme des points forts et l'université populaire définit le fait d'être différent comme un état normal (cf. Université populaire de Cologne, sans date). L'Université populaire de Leipzig défend aussi ce point de vue. Toutefois, à l'heure actuelle, il n'occupe pas encore une place suffisante dans les actions engagées par cette dernière pour qu'il puisse réellement être pris en compte.

ROBERT REISSNER, responsable de département Développement et planification avec spécialisation Diversité, Université populaire de Leipzig.  
Contact: robert.reissner@leipzig.de

## Sources

**Abdul-Hussain, Surur; Hofmann, Roswitha (2013):** Dimensionen von Diversität, unter <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php>

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (2023):** unter <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR18-9710006.html>

**Auf dem Weg zur Inklusion (2017):** Stadt Leipzig; Dezernat Jugend, Soziales, Gesundheit und Schule (Eds.), unter [https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.5\\_Dez5\\_Jugend\\_Soziales\\_Gesundheit\\_Schule/50\\_Sozialamt/Teilhabepan/Teilhabepan\\_2017\\_nicht\\_barrierefrei.pdf](https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.5_Dez5_Jugend_Soziales_Gesundheit_Schule/50_Sozialamt/Teilhabepan/Teilhabepan_2017_nicht_barrierefrei.pdf)

**Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (o.D. a):** Deutscher Volkshochschul-Verband e.V., unter <https://www.volkshochschule.de/verbandswelt/dvv/index.php>

**Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (o.D. b):** Diversität, unter <https://www.volkshochschule.de/bildungspolitik/diversitaet/index.php>

**Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (o.D. c):** Teilhabe & Integration, unter [https://www.volkshochschule.de/bildungspolitik/teilhabe\\_und\\_integration/index.php](https://www.volkshochschule.de/bildungspolitik/teilhabe_und_integration/index.php)

**Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (Hrsg.) (2021):** Volkshochschule als Ort der Demokratie, unter <https://www.volkshochschule.de/medien/downloads/bildungspolitik/2021-handreichung-vhs-als-orte-der-demokratie.pdf>

**Diversityausschuss des DVV e.V. (o.D.):** Vielfalt. Begegnung. Bildung. Diversity-Mainstreaming in den Volkshochschulen und ihren Verbänden. Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (Eds.), unter <https://www.volkshochschule.de/bildungspolitik/diversitaet/index.php.media/25407/Diversity-Mainstreaming-an-der-vhs.pdf>

**Integriertes Stadtentwicklungskonzept Leipzig 2030 (2018):** Stadt Leipzig; Der Oberbürgermeister; Dezernat Stadtentwicklung und Bau; Dorothee Dubrau (Eds.), unter [https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.6\\_Dez6\\_Stadtentwicklung\\_Bau/61-Stadtplanungsamt/Stadtentwicklung/Stadtentwicklungskonzept/INSEK\\_2030/INSEK-Leipzig\\_2030\\_Broschüre\\_Teil\\_1.pdf](https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.6_Dez6_Stadtentwicklung_Bau/61-Stadtplanungsamt/Stadtentwicklung/Stadtentwicklungskonzept/INSEK_2030/INSEK-Leipzig_2030_Broschüre_Teil_1.pdf)

**Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (rAA) e.V. (Eds.) (2017):** Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien, unter <https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/DO-GRUNDAETZE-RAA-BERLIN.pdf>

**Sächsischer Volkshochschulverband e.V. (Eds.), (2015):** VHS-Barometer – Inklusion an den Volkshochschulen in Sachsen. Verbandsinternes Dokument.

**Sächsischer Volkshochschulverband e.V. (o.D.):** Inklusion an Volkshochschulen – oder: Demokratie ist ein Zustand, «in dem man ohne Angst verschieden sein kann» (Theodor W. Adorno), unter [https://vhs-sachsen.de/wp-content/uploads/2022/12/Definition\\_von\\_Inklusion\\_SVV.pdf](https://vhs-sachsen.de/wp-content/uploads/2022/12/Definition_von_Inklusion_SVV.pdf)

**Sächsische Staatskanzlei (Eds.) (2019):** Sächsisches Inklusionsgesetz, unter <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/18283-Saechsisches-Inklusionsgesetz>

**Samuelis, Theresa (2017):** Intersektionalität und Diversität: Drei Thesen aus der Bildungsforschung. Bundeszentrale für politische Bildung, unter <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/261318/intersektionalitaet-und-diversitaet-drei-thesen-aus-der-bildungsforschung>

**Stadt Leipzig (2024):** Leipzig Strategie 2035. Stadtinternes Dokument (aktuell noch im Entwurf).

**Stadt Leipzig (o.D.):** Volkshochschule Leipzig, unter <https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/oemter-und-behoerdengaenge/behoerden-und-dienstleistungen/dienststelle/volkshochschule-42>

**Volkshochschule Leipzig (o.D.):** Unser Leitbild, unter <https://www.vhs-leipzig.de/ueber-uns/unser-leitbild>

**Volkshochschule Leipzig (Eds.) (2018):** Entwicklungskonzeption der Volkshochschule Leipzig 2019 – 2023. Stadtinternes Dokument.

**Volkshochschule Köln (o.D.):** Unser Leitbild, unter <https://vhs-koeln.de/Artikel/titel-Unser+Leitbild/cmx548825f746ebd.html>

*Remarque: toutes les sources sur Internet ont de nouveau été consultées pour contrôle le 19 février 2024. Nous avons donc renoncé à la mention concernant l'accès à ces sources.*