

L'éducation au développement durable et les universités populaires: de l'offre de programmes au développement organisationnel durable

PHILIP SMETS ET EVA HEINEN

En Allemagne, les universités populaires sont des acteurs-clés dans le domaine de l'éducation au développement durable (EDD). Grâce à leur vaste offre de programmes et à des groupes cibles diversifiés, elles peuvent toucher une grande partie de la population. Pour qu'elles puissent assumer leur responsabilité sociale, l'EDD doit être intégrée en tant que tâche globale et transversale, premièrement au niveau de la planification des programmes, deuxièmement au sens d'une approche institutionnelle. Cet article met en lumière la situation actuelle concernant l'intégration de l'EDD dans les universités populaires en Allemagne. Il identifie les barrières structurelles et présente des leviers possibles pour échafauder des solutions, tant au niveau local qu'au niveau des associations.



I. L'EDD et le rôle de l'éducation des adultes

L'éducation au développement durable (EDD) joue un rôle crucial dans la réussite de la transformation socio-écologique de notre société. Les Nations unies le soulignent explicitement dans l'objectif 4 de l'Agenda 2030. Cet objectif précise que toutes les apprenantes et apprenants acquièrent les connaissances et qualifications requises pour promouvoir le développement durable.

Cet objectif s'adresse explicitement à *toutes les apprenantes et apprenants*, ce qui souligne l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie pour la réalisation des objectifs de l'Agenda 2030. Du fait de son orientation pluri-disciplinaire, de la diversité de ses contenus et de ses méthodes, de son orientation vers les intérêts et les besoins du groupe cible et de son ouverture à tous les individus, l'*éducation des adultes* joue un rôle déterminant pour la transformation vers une société durable. La diversité des participantes et participants recèle un immense potentiel: des personnes de tout âge, issues de différents milieux socio-démographiques, avec des professions et des diplômes différents, se retrouvent dans le cadre de l'éducation des adultes et peuvent contribuer activement à l'apprentissage, à condition que l'orientation didactique soit appropriée. Dans des institutions telles que les universités populaires, l'objectif ne consiste pas seulement à transmettre de simples connaissances et compétences. L'éducation transformative permet de sensibiliser les participantes et participants, en les invitant à agir de manière responsable et, au sens d'une approche tournée vers l'action, en trouvant collectivement des solutions à des problèmes locaux et à des défis concrets.

Les thèmes en lien avec la durabilité sont au programme des universités populaires depuis des décennies dans le cadre de l'éducation à l'environnement «classique». En revanche, l'EDD s'inscrit dans une approche beaucoup plus large et globale. Elle inclut également des thématiques en lien avec la cohésion sociale (globale), l'égalité et l'inégalité sociale, l'égalité entre les genres, pour ne citer que quelques domaines. Non seulement l'éducation à l'environnement classique, mais aussi l'éducation politique, culturelle et professionnelle doivent intégrer l'EDD dans leur propre travail. Des acteurs avec un large rayon d'influence, tels que les universités populaires, peuvent apporter une contribution importante sur le plan sociétal. Elles ont donc pour responsabilité d'intégrer l'EDD comme thème transversal dans leur offre de programmes. Des thématiques en lien avec l'EDD font de plus en plus partie de tous les secteurs spécialisés des universités populaires.

L'EDD est non seulement mise en œuvre au niveau de l'offre de programmes, mais elle considère aussi l'*intégration systématique de la durabilité* dans l'organisation comme fondamentale pour la transmission d'un mode

de vie et de travail durable. Dans la feuille de route «EDD pour 2030», l'UNESCO souligne que les établissements d'éducation, en tant qu'institutions globales ayant un rôle modèle, doivent se baser sur les critères de la durabilité. Si les institutions d'éducation des adultes affichent une orientation durable et tournée vers l'avenir et si elles véhiculent une telle image, elles pourront alors être considérées comme des modèles authentiques pour les participantes et participants, les représentantes et représentants politiques et les actrices et acteurs locaux. Un tel processus de développement organisationnel durable (approche institutionnelle globale ou «Whole Institution Approach» en anglais) est de plus en plus appliqué dans les universités populaires et les institutions d'éducation des adultes en Allemagne.

II. Les universités populaires: des acteurs dans le domaine de l'EDD

Dans le domaine de l'éducation des adultes, les universités populaires sont de plus en plus tenues d'assumer leur mission dans le domaine de l'EDD et de répondre à l'exigence formulée par cette dernière, à savoir l'«orientation dans le changement social» (DVV, Confédération allemande pour l'éducation des adultes 2011, p. 25).

En raison de leur implantation principalement à l'échelon communal et de leur présence sur tout le territoire, les plus de 850 universités populaires que compte l'Allemagne occupent une place particulière dans le secteur de la formation (continue). En tant qu'actrices de l'éducation générale des adultes, elles fournissent un service d'intérêt général à l'échelon communal aux citoyennes et citoyens et forment une interface entre l'administration et la société civile. Cette mission est accompagnée et soutenue par la structure associative avec 16 associations régionales d'universités populaires et l'association faîtière DVV, qui représente les universités populaires au niveau fédéral. Ce système favorise le réseautage et les échanges spécialisés et permet de défendre les intérêts politiques au niveau local, régional et fédéral, et ce selon une approche coordonnée.

Dans ce contexte, les universités populaires ont, de par leurs structures, le potentiel pour permettre à une grande partie de la population d'accéder à des thèmes urgents sur le plan social, par exemple la question de la viabilité de notre société et la transformation nécessaire à cet effet. En tant que lieux favorisant le réseautage à l'échelon communal, elles ont aussi le potentiel d'échafauder et d'accompagner des processus de discussion. D'ailleurs, elles mettent à profit ce potentiel: ces dernières années, les universités populaires ont renforcé leur présence dans le domaine de l'EDD au niveau communal et sont également perçues comme des acteurs qui agissent dans ce domaine. Dans beaucoup d'universités populaires, il existe d'étroites structures de travail avec des responsables communaux chargés des questions liées au

climat. Les universités populaires interviennent en tant que représentantes de l'éducation des adultes lors de tables rondes et de groupes de travail dans les régions. Dans la société civile aussi, elles sont reconnues comme des partenaires de réseautage importants dans le contexte de l'EDD, car elles permettent aux groupes d'intérêts et aux associations environnementales de toucher de nouveaux groupes cibles.

Dans le même temps, certains obstacles empêchent les universités populaires de déployer tout leur potentiel dans le domaine de l'EDD. Une barrière inhérente au système, et qui est apparue au fil du développement des universités populaires, est le cloisonnement strict des secteurs spécialisés au sein de ces dernières, une logique qui prévaut encore aujourd'hui. Ainsi, les thèmes liés au développement durable sont souvent rattachés au secteur de l'éducation politique et sont considérés comme faisant partie d'une éducation à l'environnement classique. Cela complique l'intégration de l'EDD en tant que tâche transversale dans l'ensemble de l'institution. Dans le contexte des incertitudes actuelles, à savoir la situation budgétaire incertaine et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les universités populaires et leurs associations font face à un double défi: d'une part garantir leur fonctionnement et, d'autre part, faire en sorte que leur organisation soit parée pour l'avenir. Du point de vue de la politique de subventions, la difficulté réside dans le fait que, bien souvent, les financements n'ont pas de caractère permanent, mais sont liés à des projets. Dans ce contexte, il est particulièrement difficile d'établir durablement des thèmes transversaux comme l'EDD dans les structures des institutions et au niveau de la fédération, et de leur attribuer les ressources financières et humaines nécessaires.

La définition d'un cadre politique est un levier essentiel pour relever ces défis. On peut citer comme exemple le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie. En 2022, par le biais d'un amendement à la loi sur la formation continue, ce Land a défini l'EDD comme étant une tâche explicite dans l'offre obligatoire des universités populaires. De tels cadres poussent les universités populaires à agir et facilitent aussi les promesses de financement aux niveaux communal et régional. Un service de compétence et de coordination chargé de l'EDD existe depuis 2022 dans le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie et il est rattaché à l'association régionale des universités populaires. L'un des objectifs du lobbying pratiqué par l'association est d'intégrer l'EDD dans toutes les lois sur la formation continue des Länder allemands, en s'inspirant de ce modèle.

L'intégration systématique de l'EDD dans l'organisation en tant que principe directeur est un défi supplémentaire qui dépasse largement le cadre de l'offre de programmes des universités populaires. Dans ce domaine, le développement n'en est qu'à ses débuts, mais il a une importance essentielle pour garantir l'orientation pérenne des universités populaires en tant qu'établis-

sements de formation continue. Récemment, des étapes importantes dans ce domaine ont été engagées via un projet pilote coordonné par la DVV. Nous abordons ci-après les grandes lignes de ce projet.

III. Le développement organisationnel durable dans l'éducation des adultes

Une institution d'éducation des adultes est bien plus qu'un lieu d'enseignement et d'apprentissage: elle est aussi un «troisième lieu», un lieu de rencontre, un partenaire de réseautage au niveau communal et régional ainsi qu'un employeur. La transformation de l'organisation à tous ces niveaux est l'objectif déclaré du champ d'action 2 de la feuille de route de l'UNESCO «EDD pour 2030» et représente ainsi un cadre de référence politique pour le travail (communal) en lien avec l'EDD. Mais comment une orientation durable globale (approche institutionnelle globale ou AIG) au sens de la durabilité peut-elle réussir dans le domaine de l'éducation des adultes?

L'institut de collaboration internationale de la DVV s'est penché sur cette question dans le cadre d'un projet soutenu par le Ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche (BMBF). Avec l'initiative transnationale «Alliances EDD internationales», douze institutions spécialisées dans l'éducation des adultes issues de sept pays ont testé différentes mesures et identifié les opportunités et les défis, avec la participation d'expertes et d'experts en EDD et en développement organisationnel. Les expériences issues de ce projet «Action-Research» d'une durée de trois ans ont été regroupées et transformées en un *modèle à deux niveaux d'une approche institutionnelle globale* pour l'éducation des adultes¹. Nous présentons ci-après un résumé des principaux enseignements.

Qu'est-ce qu'une approche institutionnelle globale?

Pour résumer, une organisation de formation avec une orientation globale durable est perçue par les participantes et participants ainsi que par les partenaires de réseautage comme un authentique transmetteur de savoirs et renforce chez les autres les efforts pour vivre soi-même la durabilité de manière authentique. Le credo «Teach what you live» («enseigne ce que tu vis») est déterminant. Dans le cas contraire, l'orientation vers l'action peut être négligée: l'efficacité des offres encourageant une consommation ou un habitat respectueux du climat est annulée par l'utilisation massive de plastique à usage unique, par des bâtiments générant des émissions élevées ou par une offre de produits nuisibles au climat à la cafétéria. L'approche institutionnelle globale est appropriée pour contrer cette «morale équivoque» et identifier des leviers d'action pour le développement organisationnel durable.

1 Toutes les ressources sont disponibles via ce lien: <https://www.dvv-international.de/ale-toolbox/organisation-und-management/guidebook-sustainable/download-center-guidebook-sustainable>

Les thèmes liés au développement durable ne sont pas une nouveauté dans les institutions d'éducation des adultes: dans bon nombre d'entre elles, des mesures pour réduire les émissions ou changer les habitudes d'achat ont déjà été mises en œuvre. L'approche institutionnelle globale est un outil pour intégrer dans une structure ces mesures isolées ou ponctuelles et mettre en place un *processus systématique*. Elle est ainsi étroitement liée aux processus de gestion de la qualité et vient s'ajouter au concept d'une «*organisation apprenante*». Pour qu'une organisation «apprenne» en tant qu'entité globale, il est important d'impliquer tous les membres du personnel dans ce processus de participation et de permettre une participation d'égal à égal. L'approche institutionnelle globale englobe toutes les dimensions du développement durable, également les composantes sociales et les thématiques relatives à l'égalité de traitement, à la participation des collaboratrices et collaborateurs, etc. La participation active des échelons de direction et de décision est donc indispensable pour garantir la réussite du processus.

Quels domaines l'approche institutionnelle globale regroupe-t-elle dans l'éducation des adultes?

Considérer l'institution d'éducation des adultes dans sa globalité et la transformer selon des principes durables offre une marge de manœuvre presque illimitée. Pour faciliter la sélection des premiers objectifs et mesures, le *modèle des quatre champs d'action* a été défini dans le projet. Ces quatre champs d'action peuvent être différenciés dans le cadre d'une approche institutionnelle globale.

Souvent, l'EDD est déjà bien établie dans le champ d'action du *programme d'éducation*, qui est le cœur de métier d'une institution d'éducation des adultes. Toutefois, il convient de distinguer plus précisément les sous-aspects de l'EDD qui peuvent être perfectionnés. Par exemple, les objectifs de développement durable (ODD) et la diversité de leurs thématiques peuvent être intégrés dans de nouveaux domaines, par exemple les langues étrangères ou les offres liées au sport ou à la santé. On peut ainsi se concentrer sur la question qui en découle, à savoir quelles sont les formations appropriées pour les enseignantes et enseignants. Dans ce champ d'action aussi, il est primordial d'impliquer les participantes et participants dans le processus de conception et d'atteindre de nouveaux groupes cibles (p. ex. à travers des coopérations).

Les questions suivantes peuvent être abordées dans ce cadre:

- Comment pouvons-nous renforcer l'intégration de l'EDD dans toutes les offres, en tant que thème transversal?
- De quoi les enseignantes et enseignants ont-ils besoin pour intégrer l'EDD dans leurs offres?
- Comment pouvons-nous rendre nos offres dans le domaine de l'EDD attractives pour différents groupes cibles?

- Comment pouvons-nous promouvoir activement une approche dans laquelle les participantes et participants sont impliqués dans l'élaboration du programme d'éducation?
- Quelles coopérations au niveau de la région pourraient enrichir notre programme d'éducation?

Le *management* d'une institution d'éducation des adultes représente le second domaine des possibilités de mise en œuvre. Les domaines de travail dans ce secteur sont la transformation de l'organisation « de l'intérieur » via la transparence et la communication interne, ainsi que les valeurs de l'organisation. La révision de la charte de l'organisation et de la culture décisionnelle, mais aussi la création de nouveaux espaces d'échange et de conception pour les membres du personnel sont des domaines de travail possibles. Dans ce champ d'action, il s'agit principalement de promouvoir la participation et la diversité ainsi que de garantir l'application des valeurs de l'organisation au quotidien.

Quelques questions possibles pour réfléchir à ce champ d'action:

- Dans quels domaines nos valeurs sont-elles en contradiction avec nos actions?
- La durabilité est-elle établie comme un principe de base dans notre charte?
- Les membres du personnel ont-ils tous la possibilité de participer aux changements/aux processus?
- Quelles sont les possibilités de formation continue/de développement dont disposent les membres du personnel et comment pouvons-nous développer ces possibilités?
- Quel rôle la durabilité joue-t-elle dans notre concept qualité pour saisir les évolutions?

L'*environnement d'enseignement et de travail* représente un champ d'action dans lequel des mesures sont souvent mises en œuvre de manière ponctuelle. Ce champ d'action englobe des aspects économiques et écologiques, par exemple la gestion des bâtiments, les infrastructures et les achats. Le lieu d'apprentissage figure aussi au centre de l'attention et soulève des questions liées à l'accessibilité. Ce champ d'action a un immense pouvoir de représentation. Les mesures qui sont mises en œuvre dans ce domaine sont directement perceptibles par les visiteuses et visiteurs ainsi que par les participantes et participants. Elles sont perçues comme des exemples positifs de développement durable.

Les points suivants peuvent par exemple être pris en compte:

- Tenons-nous compte des critères de durabilité dans nos achats et lors de la planification d'événements?
- Notre bâtiment est-il accessible et utilisable par les personnes à mobilité réduite?

- Notre gestion du bâtiment (p. ex. utilisation des ressources, nettoyage, gestion des déchets) satisfait-elle à des critères de durabilité?
- Comment pouvons-nous améliorer l'accessibilité pour nos participantes et participants?
- Quels sont les espaces de rencontre et d'échange que nous pourrions créer (à la fois pour les participantes et participants et pour les membres du personnel)?

Le réseautage et les relations publiques forment le quatrième champ d'action. Les ressources à disposition sont souvent réduites; pourtant, il s'agit d'un domaine essentiel pour garantir le succès du travail en vue d'améliorer la durabilité. Dans l'esprit de la devise «Fais le bien et parle-en», un élément essentiel d'une EDD consiste à mettre en valeur vis-à-vis de l'extérieur les efforts internes et les bonnes pratiques en faveur de la durabilité. C'est seulement ainsi que nous pouvons vraiment assumer un rôle de modèle. L'objectif est de mettre en valeur les efforts dans les champs d'action cités ci-dessus. Cette mise en valeur transparait dans les réseaux et le lobbying, mais aussi via les canaux utilisés pour les relations publiques.

Quelques exemples de marges de manœuvre possibles:

- Comment pouvons-nous renforcer le thème de l'EDD dans nos réseaux?
- Pouvons-nous, le cas échéant, créer de nouveaux formats ou structures pour le thème de l'EDD (p. ex. groupes de travail, alliance)?
- Comment pouvons-nous faire la promotion de nos offres de formation avec des thèmes durables?
- Utilisons-nous des supports durables pour notre travail de relations publiques?
- Comment communiquons-nous nos réussites et nos bonnes pratiques à nos enseignantes et enseignants ainsi qu'à nos participantes et participants?

Comment garantir le succès d'une approche institutionnelle globale dans l'éducation des adultes?

Des mesures dans le domaine de la durabilité sont déjà prises de manière ponctuelle dans de nombreuses institutions d'éducation des adultes; cependant, leur mise en œuvre est souvent fragmentée. L'approche doit donc être planifiée. Tel est l'un des enseignements du projet. Pour ce faire, on a élaboré un modèle de phases de l'approche institutionnelle globale pour l'éducation des adultes. Ce modèle comprend cinq phases consécutives et offre une ligne directrice pour leur mise en œuvre.

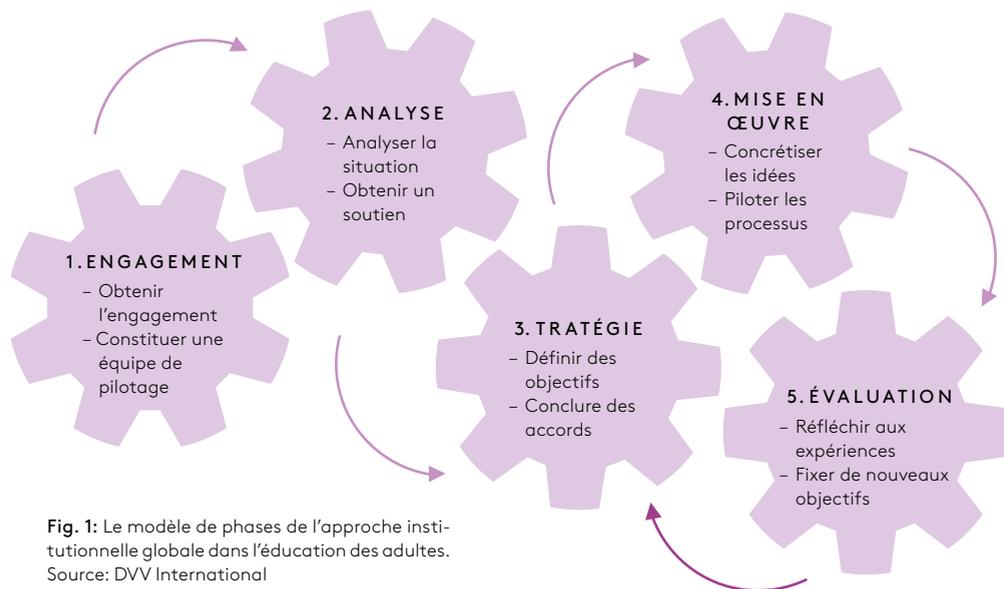


Fig. 1: Le modèle de phases de l'approche institutionnelle globale dans l'éducation des adultes. Source: DVV International

L'objectif est d'établir et de consolider un processus afin qu'il fasse partie intégrante des déroulements au sein de l'organisation. La première *phase d'initialisation* consiste à garantir la motivation pour le processus, tant chez le personnel que chez la direction. Il faut souligner que la volonté des décideuses et des décideurs est déterminante pour réussir la mise en œuvre d'un processus d'approche institutionnelle globale. Les enseignements issus du projet montrent qu'il est recommandé de constituer une *équipe centrale*, dont le rôle est de piloter le processus et d'impliquer le personnel. Vient ensuite la *phase d'analyse* «classique», au cours de laquelle on dresse un bilan de la situation. Lors de la troisième étape, la *phase de stratégie*, il s'agit de mettre en œuvre les premières mesures. Pour définir les objectifs, on utilise le modèle des champs d'action décrit plus haut. Il est conseillé d'organiser un atelier de lancement et d'impliquer les membres du personnel. Par exemple, des enquêtes auprès du personnel peuvent fournir de précieuses idées de mise en œuvre. De même, à travers ces enquêtes, le personnel peut exprimer son souhait de participer au processus. La *phase de mise en œuvre* comprend la réalisation concrète des premières mesures et le retour d'informations au personnel. Pour que le processus soit réussi, au sens d'une organisation apprenante, il est impératif de mettre l'accent sur la *phase d'évaluation* qui clôturé le premier cycle et qui débouche sur un *nouveau cycle*. Lors de cette phase, on vérifie l'atteinte des objectifs fixés, on les ajuste ou on fixe de nouveaux objectifs. À ce stade, il faut aussi accorder autant de temps et de ressources à la réflexion sur les structures du processus. Comment la collaboration a-t-elle fonctionné? Quelles collaboratrices et collaborateurs et/ou quelles perspectives manquent dans l'équipe centrale? Comment avons-

nous géré les défis ou les objectifs irréalisables? Comment entendons-nous poursuivre le travail à l'avenir? Créer un espace dédié à de telles réflexions et consacrer du temps à ces réflexions: voilà ce qui caractérise une organisation apprenante et tournée vers l'avenir.

Le projet «Alliances EEC internationales» a permis de développer des aides axées sur la pratique pour les universités populaires et de tester un tel processus de développement organisationnel dans le cadre de six projets pilotes en Allemagne. Le défi consiste à intégrer le savoir-faire dans le vaste réseau des universités populaires et à permettre la mise en œuvre du processus de développement organisationnel dans d'autres institutions. Il est regrettable que ce projet n'ait pas pu bénéficier d'un financement de suivi.

IV. Conclusion

Les universités populaires en Allemagne sont des acteurs importants au niveau communal dans le domaine de l'EDD. La quasi-totalité des quelque 850 universités populaires que compte le pays ont intégré les questions liées à la durabilité dans leur offre de programmes. L'un des défis au niveau des offres de formation est d'intégrer l'EDD dans tous les secteurs spécialisés sous la forme d'un thème transversal et d'inciter les responsables de cours et les personnes chargées de la planification à envisager cette perspective. Les échanges et le réseautage au niveau des associations jouent un rôle précieux dans ce processus. En revanche, les initiatives dans le domaine du développement organisationnel durable n'en sont qu'à leurs débuts. On reconnaît l'importance de ce thème et des approches sont testées et mises en œuvre, par exemple les alliances EDD. Si l'on souhaite parvenir à une mise en œuvre durable et globale des processus de développement organisationnel au sein des universités populaires, il est indispensable d'allouer des ressources financières et personnelles aux activités dans le domaine de l'EDD. Pour y parvenir, il faut des conditions-cadres légales contraignantes, qui définissent l'EDD comme étant une véritable mission des universités populaires. Poursuivre la voie engagée et relever avec dynamisme les défis existants sont des tâches qui en valent la peine. En tant qu'instances qui transmettent des savoirs à l'échelle locale, les universités populaires jouent un rôle indispensable pour réussir la transformation socio-écologique.

PHILIP SMETS est expert au sein du service Principe et développement d'association de la Fédération allemande pour l'éducation des adultes (DVV). Ses domaines de travail incluent l'éducation au développement durable et la formation professionnelle. Contact: smets@dvv-vhs.de

EVA HEINEN est experte au sein de la Fédération allemande pour l'éducation des adultes (DVV). Elle a codirigé le projet «Alliances EDD internationales» du service DVV International. Ses domaines de travail incluent l'éducation transformative et le développement organisationnel durable. Contact: heinen@dvv-international.de

Bibliographie

Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (Eds.) (2011): Die Volkshochschule. Bildung in öffentlicher Verantwortung. Bonn.

DVV International (2021): Die Rolle der Jugend- und Erwachsenenbildung im Kontext von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).

DVV International (2024): GuidebookSustainabALE – Nachhaltige Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung.

Maschner, H. (2023): BNE als Aufgabe öffentlicher Daseinsvorsorge weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 30 (2), 27–29. <http://www.die-bonn.de/id/41804>

UNESCO/DUK (2021): Bildung für nachhaltige Entwicklung. Eine Roadmap. Paris: UNESCO.

Rex, Sascha; Smets Philip (2021): Interdisziplinäre Bildungsplanung am Beispiel des vhs-Schwerpunktsemesters BNE, dans: Hessische Blätter für Volksbildung, 2021, Nr. 3, p.56.