

# Changements structurels et défis pour les établissements d'éducation des adultes: implications pour le développement des compétences du personnel pédagogique

KARIN DOLLHAUSEN

Pour consolider leur organisation et garantir la poursuite de leur prestation pédagogique, les établissements d'éducation des adultes ont besoin d'être reconnus dans et par leur environnement. Ils sont également tenus de s'adapter aux attentes et aux exigences inhérentes à celui-ci. Cet article montre, dans une certaine mesure, la diversité des défis structurels qui se posent pour ces établissements et aborde les conséquences qui en découlent pour leurs structures organisationnelles, leurs orientations managériales et le personnel pédagogique. En conclusion, l'article présente quelques points de repère afin de favoriser un développement tourné vers l'avenir des compétences du personnel pédagogique.

De toute évidence, l'environnement dans lequel évoluent les établissements d'éducation des adultes exerce une grande influence sur eux, notamment sur les caractéristiques de leur offre de prestations, sur leurs structures organisationnelles et leurs processus qui conditionnent leur prestation pédagogique. Pour consolider leur organisation et garantir la poursuite de leur prestation pédagogique, les établissements ont besoin de ressources et de légitimation. Pour obtenir ces deux éléments, ils ont besoin d'être reconnus au sein de leur environnement et par celui-ci (Schrader 2014). Les établissements d'éducation des adultes sont tenus de montrer, dans leur offre de prestations, dans leurs modèles économiques et dans leur organisation, qu'ils s'adaptent aux attentes et aux exigences inhérentes à leur environnement influent et qui sont généralement transmises par des acteurs. Dans le même temps, on attend des établissements qu'ils endossent un rôle actif vis-à-vis de leur environnement, c'est-à-dire qu'ils assument et mettent en valeur leur «statut d'acteur responsable» (Meier 2009). Cela signifie d'une part que les établissements d'éducation des adultes s'engagent pour le développement et l'exécution d'offres pédagogiques et professionnelles et pour la réalisation de processus d'apprentissage efficaces pour les adultes. D'autre part, cela implique la participation active à des processus modernes de changement et de développement dans leur environnement, en ayant recours aux possibilités et aux moyens propres à l'éducation des adultes.

Au cours des deux dernières décennies, les établissements d'éducation des adultes – dans le contexte de la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité complets (Käpplinger et Reuter 2017) – ont «appris» à comprendre leur lien avec l'environnement dans une perspective de management, en élargissant et en saisissant les opportunités d'action et de développement (Schneider et al. 2007). Toutefois, depuis quelque temps, l'expérience semble montrer que cette approche est de moins en moins apte à faire face à la dynamique du changement et de l'innovation dans l'environnement et aux exigences d'action qui en découlent pour les établissements. Ainsi, des expériences pratiques (jusqu'à présent isolées) montrent que même les procédures élaborées dans le cadre de la gestion de la qualité se heurtent de plus en plus aux impératifs d'action et de décision de la pratique courante au sein des établissements d'éducation des adultes (Ehse 2016).

Dans ce contexte, cet article aborde, de manière résumée, la question de savoir à quels changements structurels de leur environnement les établissements d'éducation des adultes doivent s'adapter aujourd'hui et quels défis ils doivent surmonter pour garantir leur capacité d'adaptation et de développement. Cet article aborde ensuite les implications qui en découlent pour le développement actuel et futur des compétences du personnel pédagogique.

FSEA (Éd.): Éducation  
Permanente 2021-2,  
Revue Suisse pour la  
formation continue,  
[www.ep-web.ch/f](http://www.ep-web.ch/f)



## 1. Changements structurels et défis

Certains des changements structurels dans l'environnement des établissements d'éducation des adultes et les défis qui en découlent sont mis en lumière ici.<sup>1</sup> Les modifications structurelles renvoient à des évolutions et à des transformations générales, dans le cadre desquelles les conditions de la poursuite de la prestation pédagogique dans et par les établissements d'éducation des adultes sont modifiées. Nous abordons ici certains de ces changements structurels qui, depuis plusieurs années, recèlent des défis particuliers pour les établissements d'éducation des adultes.

### *Structures de gouvernance:*

Les conditions de gestion des établissements d'éducation des adultes ont sensiblement évolué au cours des deux dernières décennies. Outre l'État (ou les Länder fédéraux et les communes) et l'administration publique d'une part, et le marché ou la demande d'autre part, d'autres réglementations et acteurs institutionnels sont apparus et jouent un rôle dans la garantie des ressources et le maintien de la légitimité des établissements. Parmi ces acteurs, on distingue notamment des agences non étatiques de certification (de la qualité) et d'accréditation avec leurs systèmes d'évaluation et d'expertise. Divers bailleurs de fonds (par exemple l'UE, les ministères, les fondations, etc.), des procédures concurrentielles et des critères de qualité impératifs pour l'attribution des ressources ont également gagné en importance. L'UE joue également un rôle plus important en ce qui concerne la formulation d'objectifs de développement (évaluations des performances) et de normes dans le domaine de l'éducation des adultes. Bon nombre d'institutions (par exemple les églises, les associations, les entreprises) ont présenté de manière plus explicite, sur la base de leurs propres profils, leurs exigences concernant la conception de l'offre de prestations des établissements d'éducation des adultes. Le travail des associations professionnelles et spécialisées et des instituts scientifiques dédiés à l'éducation des adultes s'est également professionnalisé. La disponibilité des recommandations d'action pour de «bonnes pratiques» dans l'éducation des adultes a augmenté. Enfin, les clients et les participants sont devenus plus exigeants et attachent une plus grande importance à la qualité en ce qui concerne la prise en compte de leurs intérêts de formation et de leurs besoins d'apprentissage.

Et l'on pourrait facilement poursuivre cette liste. De manière générale, les conditions de gestion ont évolué, car les établissements sont tenus d'assumer de manière plus active leur «responsabilité individuelle» et leur rôle d'acteur. Dans le même temps, ils doivent s'intégrer dans des configurations d'acteurs, des structures de réseau et des relations de coopération, en particulier avec des partenaires issus d'autres domaines d'éducation et d'autres secteurs institutionnels (l'économie, la science, la santé, la culture, la société civile, etc.). Pour les établissements, cela signifie en particulier qu'ils doivent – de manière encore plus claire qu'auparavant – concevoir et développer leur offre de pres-

1 Le lien avec les défis structurels a déjà été par l'auteur dans un article publié précédemment (Dollhausen 2020). La problématique était toutefois différente et moins détaillée que dans le présent article.

tations, leurs structures et leurs processus internes en tenant compte de différents acteurs, formes et moyens de gestion et en *gérant les interdépendances de plus en plus importantes* avec différents acteurs, qui changent également constamment.

*Ressources:*

Les problèmes de ressources au sein des établissements d'éducation des adultes ne sont pas nouveaux. Cependant, il n'est plus seulement question de rareté ou de pénurie des ressources. Sur le plan des ressources financières, le principal problème actuel réside dans la dépendance accrue des établissements vis-à-vis des revenus fluctuants, provenant par exemple des frais de participation, des ressources allouées aux projets selon leur contenu, des commandes publiques et privées, des ressources pour des mesures spéciales ou des missions d'éducation, etc. Les établissements doivent amortir ces fluctuations et/ou organiser leur *gestion financière* et leur budget de sorte qu'ils soient toujours en mesure de poursuivre leur action ciblée lorsque les conditions de financement évoluent (Meisel 2019). Concernant le savoir et les connaissances, les établissements devront mieux exploiter leur propre potentiel de développement, par exemple en utilisant les effets de professionnalisation du travail de projet et les résultats de projets dans la conception «régulière» de leur programme. Cela exige en particulier le développement de la *coopération interne* entre les «collaborateurs de projet» et les collaborateurs «institutionnels». De plus, la situation concernant le personnel dans les établissements a sensiblement changé ces dernières années, surtout au niveau de la direction, dans le cadre du «changement de génération» (Alke 2017) et dans un contexte de pénurie croissante de personnel enseignant (Martin et Schömann 2015). Pour recruter du personnel et le fidéliser, les établissements devront davantage prendre en compte les attentes des jeunes collaborateurs vis-à-vis de la situation de travail et de l'adéquation culturelle avec l'employeur (Ehse 2015). Ils devront également créer *des structures incitatives pour les formateurs*, même si les possibilités financières à cet effet sont généralement limitées. Les offres de professionnalisation et le développement de réseaux pour les bonnes pratiques d'apprentissage («communities of practice») font aussi partie des mesures incitatives possibles. Enfin, les équipements techniques et les infrastructures en termes de locaux constituent de plus en plus souvent un obstacle au développement, car ils ne permettent pas une conception attrayante et moderne, orientée vers le client et l'éducation des adultes. Le défi consistera à mieux intégrer la gestion des ressources, les services d'infrastructures et les services informatiques dans les processus de planification des établissements et à renforcer les possibilités de formation initiale et continue dans ce domaine.

*Transformation numérique:*

Incontestablement, les établissements d'éducation des adultes expérimentent depuis de nombreuses années les possibilités offertes par les technologies numériques et utilisent systématiquement des moyens numériques dans des parties de leur offre de prestations (Thiedeke

2003). Cependant, dans la plupart des établissements d'éducation des adultes, la transformation numérique a été abordée comme une réponse au changement du monde du travail et des modes de vie seulement depuis quelques années. Elle est davantage perçue comme un «thème d'avenir» et un objectif de développement à long terme. La pandémie de coronavirus qui s'est déclarée au début de l'année 2020 et les confinements qu'elle a entraînés ont radicalement changé la situation. Pour garantir leur existence économique et consolider leur position de prestataire dans un contexte de pertes massives, les établissements ont été contraints d'adopter dans de brefs délais des offres numériques, d'organiser des cours virtuels ou «hybrides», de recourir au travail mobile et à des formes de collaboration numériques interconnectées (Christ et al. 2021). Selon toute vraisemblance, les établissements d'éducation des adultes maintiendront les offres numériques et les cours virtuels ou hybrides après la pandémie et seront même contraints de les développer. Pour les établissements, le défi sera de trouver un équilibre entre les formats en présentiel et les formats numériques dans leur offre de prestations et, sur cette base, de perfectionner leurs structures organisationnelles et leurs processus liés à la fourniture de leurs prestations.

#### *Diversité:*

Certes, la question de la diversité est depuis longtemps d'actualité dans l'environnement social et dans le secteur de l'éducation des adultes. Ce thème a toutefois acquis une importance encore plus grande suite à la hausse rapide des flux migratoires vers l'Europe à l'automne 2015. Les établissements ont été contraints de s'adapter rapidement, dans un contexte d'insécurité réglementaire, à une augmentation soudaine des besoins en cours de langues et cours d'intégration et à d'autres offres de soutien pédagogique visant à favoriser l'intégration. Bien souvent, les établissements étaient peu préparés au travail d'éducation de réfugiés issus de pays et de cultures méconnus. Compte tenu de cette expérience et des futurs mouvements migratoires, bon nombre d'établissements devront renforcer leur orientation interculturelle, notamment en créant des services dédiés aux questions interculturelles, en favorisant l'accès aux migrants issus de pays et de culture les plus divers et en les intégrant comme participants à leur offre d'éducation des adultes. Cela nécessite une coopération plus forte avec les organisations de soutien des migrants et le recrutement de personnes ayant vécu un parcours de migration et qui auront un rôle de conseil et d'enseignement, etc. Les établissements d'éducation des adultes devront également renforcer les orientations interculturelles et la diversité, à la fois dans l'offre de prestations, dans l'organisation et dans le recrutement du personnel (Sprung 2011; Ruhlandt 2016; Öztürk 2018). Aujourd'hui, dans le débat public et politique, la vision fondamentale d'une société ouverte, démocratique et pluraliste doit être défendue avec plus de vigueur que jamais face à l'intolérance et à l'hostilité. Dans ce contexte, la mission d'intégration des établissements d'éducation des adultes est d'autant plus importante. Il est nécessaire de créer des *cultures d'apprentissage*

*et d'organisation ouvertes, qui favorisent l'intégration* et qui encouragent la réflexion valorisante de la diversité et de la coopération entre les parties prenantes dans le processus éducatif (Köck 2016).

## **2. Quelles sont les répercussions pour les établissements d'éducation des adultes?**

Les changements structurels et les défis présentés de manière sélective et fortement résumée au début de cet article montrent qu'actuellement, les établissements d'éducation des adultes doivent évoluer et s'affirmer dans des environnements variés et marqués par la dynamique du changement. Globalement, les changements structurels et les défis cités mettent clairement en évidence le constat suivant: aujourd'hui, et sans doute encore plus à l'avenir, les établissements d'éducation des adultes se trouvent confrontés à une situation dans laquelle il leur est difficile de garantir leur capacité d'adaptation et de développement dans le cadre de la structure organisationnelle verticale et/ou hiérarchique et avec pour seuls moyens ceux alloués à une gestion stratégique à moyen et à long terme. Alors que la diversité et la complexité s'intensifient et que, dans le même temps, des changements environnementaux apparaissent, une coordination des actions selon une approche essentiellement verticale s'avère problématique à bien des égards. Au niveau de la direction, les établissements peuvent être confrontés à une complexité excessive des informations (en rapport avec leur environnement) et à des exigences de décisions qui dépassent les capacités des cadres de direction, peu nombreux dans les établissements. Le personnel responsable de l'application des décisions de direction risque d'être confronté à une surcharge de travail compte tenu de la fréquence et de la complexité croissantes des tâches en lien avec les adaptations, les changements et le développement. Dans ce contexte, il peut s'avérer nécessaire de repenser les structures organisationnelles et les orientations de management, et donc les attentes concernant les compétences du personnel pédagogique.

Dans les ouvrages récents et actuels consacrés à l'organisation et au management, une réflexion, définie sous la notion d'«agilité», est menée à propos de nouvelles formes de structure, de coordination d'actions, de collaboration et de direction dans des organisations évoluant dans des environnements marqués par la dynamique du changement (Aulinger 2017; Oestereich et Schröder 2019). À la différence des conceptions qui se concentrent sur la flexibilisation des structures et des processus organisationnels et qui ne remettent pas en question la structure fondamentale des organisations, le concept d'agilité insiste sur la transformation de structures organisationnelles principalement verticales en structures organisationnelles horizontales et met en valeur la mise en réseau de départements, d'équipes, de projets. Cette conception vise à aboutir à un transfert des tâches et des compétences: la conception, la planification et la direction du travail et de la coopération doivent in-

tervenir dans les unités «productives», et principalement sur la base d'une concertation mutuelle directe. Pour autant, les structures hiérarchiques en place dans les organisations pour garantir la coordination globale, l'unité et le rôle d'acteur organisationnel ne seront absolument pas obsolètes. Cependant, dans le contexte de l'agilité et de la numérisation progressive des processus administratifs et commerciaux, il faudra voir dans quelle mesure ces structures soutiennent l'efficacité des travaux dans les unités productives. Selon l'hypothèse admise, l'agilité peut être améliorée lorsque les exigences posées par l'environnement sont traitées là où elles se produisent de manière spécifique et lorsqu'une collaboration orientée vers la résolution des problèmes est recherchée et renforcée là où cela est nécessaire. Dans les établissements d'éducation des adultes, l'orientation vers davantage d'«agilité» entraîne la conséquence suivante: les départements spécialisés et/ou les secteurs de programme se voient attribuer une responsabilité plus grande. L'«agilité» signifie donc que la responsabilité de la réussite de l'organisation ne repose plus seulement ou principalement sur le niveau de direction supérieur, mais aussi sur les départements spécialisés et les secteurs de programmes. À cela s'ajoute l'importance sensiblement plus élevée des compétences, des orientations d'action et des attitudes.

### **3. Points de repère pour le développement des compétences du personnel pédagogique**

De manière générale, on constate, dans les établissements d'éducation des adultes, que les considérations institutionnelles et stratégiques se concentrent davantage sur les relations environnementales et sur la gestion des exigences et des défis au niveau de l'interface intérieur/extérieur. L'attention se reporte donc sur la coopération et la coordination des actions au niveau interne. Les points de repère suivants se profilent donc pour le développement des compétences du personnel pédagogique dans les établissements d'éducation des adultes:

*Compétences didactiques et compétences en technologies d'apprentissage:* Le personnel pédagogique devra de plus en plus développer et actualiser son expertise concernant l'estimation, la sélection et la gestion de procédés, d'outils et de technologies dédiés au développement, à la planification ainsi qu'à la mise en œuvre d'offres et de programmes de formation continue. Concrètement, cela concerne surtout les compétences relatives à l'utilisation des technologies et médias numériques, y compris les compétences nécessaires à la conception macro- et microdidactique de programmes et d'offres ainsi que des prestations de conseil.

*Compétences personnelles et réflexives:* La gestion d'attentes et d'exigences différentes est déjà une réalité concrète, vécue au quotidien par le personnel pédagogique. Ce dernier doit prendre en compte les relations avec des acteurs externes, des services internes et la direction comme contraintes dans chaque prestation fournie. Aujourd'hui et à l'avenir, il sera essentiel de renforcer et de développer les compétences

personnelles et réflexives, notamment pour gérer des exigences différentes, parfois hétérogènes.

*Compétences de coopération et de direction:* Dans le contexte du développement «agile» de l'organisation dans et par les établissements d'éducation des adultes, le renforcement des compétences de coopération et de direction du personnel pédagogique revêtira une importance encore plus grande. Ces compétences ne sont pas uniquement nécessaires pour les contacts avec l'extérieur, mais aussi au sein de l'organisation, compte tenu de l'importance accrue de la collaboration intersectorielle et inter-services, notamment pour le développement d'offres et l'exécution de projets.

*Compétences en entrepreneuriat:* Le développement des compétences en entrepreneuriat qui englobent notamment la créativité, l'orientation vers l'innovation, la motivation à la performance, la gestion des risques et le sens des responsabilités, aura également une importance plus élevée. En effet, le personnel pédagogique devra assumer des tâches dont l'importance va également s'accroître: déterminer des potentiels pour créer de la demande, motiver différents groupes cibles à participer à des cours, participer au lancement et à l'élaboration de projets de développement pluridisciplinaires.

Ces points de repère pour le développement des compétences du personnel pédagogique ne sont certainement pas les seuls qui auront une importance croissante, aujourd'hui et demain. Ils reviennent inévitablement au centre de l'attention lorsqu'il s'agit d'organiser le travail dans et par les établissements d'éducation des adultes en tenant compte des changements structurels au sein de leur environnement et des défis en termes d'adaptation et de développement. Ils s'inscrivent dans l'objectif de renforcer et de développer l'importance des établissements d'éducation des adultes comme acteurs «agiles», avec une expertise pour garantir l'apprentissage tout au long de la vie.

KARIN DOLLHAUSEN, professeure, collaboratrice scientifique à l'Institut allemand pour l'éducation des adultes (Deutsche Institut für Erwachsenenbildung DIE) à Bonn.  
Contact: dollhausen@die-bonn.de



## Bibliographie

- Alke, M. (2017):** Nachfolge in Weiterbildungsorganisationen. Den Leitungswechsel strategisch planen und gestalten. Bielefeld: wbv.
- Aulinger, A. (2017):** Die drei Säulen agiler Organisationen. Whitepaper, IOM Steinbeis-Hochschule Berlin, Institut für Organisation & Management, Download unter: [https://steinbeis-iom.de/app/uploads/2016-10-Whitepaper\\_Die\\_drei\\_Sa%CC%88ulen\\_agiler\\_Organisationen.pdf](https://steinbeis-iom.de/app/uploads/2016-10-Whitepaper_Die_drei_Sa%CC%88ulen_agiler_Organisationen.pdf).
- Christ, J., Koscheck, S., Martin, A., Ohly, H. & Widany, S. (2021):** Auswirkungen der Coronapandemie auf Weiterbildungsanbieter – Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2020. Download unter: [www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/17259](http://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/17259).
- Dollhausen, K. (2020):** Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. In: Forum Erwachsenenbildung, 53(3), pp. 16–20.
- Ehses, C. (2015):** «Ja, wechseln wir mal ...» Gruppendiskussion zur Gestaltung des Generationswechsels in einer großstädtischen VHS. In: Hessische Blätter für Volksbildung 65(2), pp. 159–171.
- Ehses, C. (2016):** Von der Euphorie des Anfangs zu pragmatischen Strategien. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 66(2), pp. 150–160.
- Käpplinger, B. & Reuter, M. (2017):** Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. WISO DISKURS 15, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Köck, C. (2016):** Vielfalt, Offenheit, Begegnung. Herausforderungen künftiger Arbeit im Verbund hessischer Volkshochschulen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 66(2), pp. 167–176.
- Martin, A. & Schömann, K. (2015):** Das Personal in der Erwachsenenbildung im demographischen Wandel. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 65(2), pp. 126–138.
- Meier, F. (2009):** Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag.
- Oestereich, B./Schröder, C. (2019):** Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen.
- Öztürk, H. (2018):** Migration bedeutet Vielfalt - Plädoyer für eine differenzierte Betrachtung des Weiterbildungsverhaltens Erwachsener mit Migrationshintergrund. In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 47(1), pp. 30–34.
- Ruhlandt, M. (2016):** Erwachsenenbildung in der Einwanderungsgesellschaft. Organisationale Voraussetzungen Interkultureller Offenheit in Einrichtungen der Weiterbildung. Bielefeld: wbv.
- Schneider, J., Minnig, C. & Freiburghaus, M. (2007):** Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern u.a.: Haupt Verlag.
- Schrader, J. (2014):** Steuerung in der Weiterbildung unter dem Anspruch der Evidenzbasierung – Modelle und Trends seit der Bildungsreform (S. 181–202). In: DIE (Hrsg.). Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2014. Bielefeld: wbv.
- Sprung, A. (2011):** Zwischen Diskriminierung und Anerkennung: Weiterbildung in der Migrationsgesellschaft. Münster: Waxmann.
- Thiedeke, U. (Hrsg.) (2003):** Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen (2., überarb. und aktualisierte Aufl., pp. 68–87). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.