

ALPINE – Adult Learning Professions in Europe

Résumé

Introduction

Le personnel chargé de l'éducation des adultes joue un rôle clé dans la poursuite de l'apprentissage tout au long de la vie. C'est lui qui permet aux apprenants de développer des connaissances, compétences et qualifications. Pourtant, on sait peu de choses sur cette catégorie d'intervenants. Au niveau européen, on manque d'informations sur les différents aspects de cette profession, comme par exemple : qui sont-ils ? Comment sont-ils recrutés ? Quelles compétences/savoir-faire/diplômes leur demande-t-on ou exige-t-on qu'ils possèdent ? Quels sont leurs rôles et leurs tâches spécifiques ? Quel est le statut de leur travail ? Comment s'organise leur développement professionnel ? Comment sont-ils évalués et quel est l'attrait pour leur profession ? Pour cette raison, la Commission Européenne a décidé d'engager une étude en Europe sur les professions liées à l'éducation des adultes.

L'étude a pour objectif de permettre à la Commission Européenne d'avoir une connaissance plus approfondie du niveau de professionnalisation et de développement professionnel des différents groupes d'intervenants impliqués dans l'éducation des adultes à travers l'Europe. Cette étude permet d'améliorer la qualité de l'éducation adulte en apportant de nouvelles perspectives dans les problèmes clés et les défis auxquels doivent faire face les professionnels de l'éducation adulte. Elle permet aussi de montrer les principaux domaines d'action, les tendances actuelles, les bonnes pratiques et les politiques.

Objectif de l'étude

L'étude porte sur les professions chargées de l'éducation des adultes et plus particulièrement sur le domaine de l'éducation non-professionnelle des adultes (Non-Vocational Adult Learning / NVAL dont il sera fait référence ci-après). En employant le sigle NVAL, nous entendons l'éducation des adultes – formelle et non formelle – qui n'est pas directement liée au marché du travail. Cette définition englobe aussi les initiatives qui sont indirectement liées (ou qui viennent en appui) au développement professionnel (telles que les compétences de base, les langues, les TIC et les compétences personnelles qui contribuent à l'aptitude à l'emploi).

Nous nous sommes concentrés sur l'enseignement, le management, le conseil et l'orientation, la planification des programmes, les emplois s'appuyant sur l'utilisation de médias et de supports, et nous avons essayé de découvrir les trajectoires professionnelles empruntées par les personnes qui occupent ces emplois, à travers la formation initiale et la formation professionnelle continue, ainsi que les conditions nécessaires à l'amélioration, au maintien et à la garantie de la qualité.

L'étude couvre les 27 Etats membres de l'Union Européenne, les pays de l'AELE qui sont membres de l'Espace Economique Européen (la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein) et deux des trois pays candidats (la Turquie et la Croatie).

Méthodes de recherche

Les activités réalisées dans le cadre de notre projet de recherche se sont déroulées en trois phases entre janvier et novembre 2007 :

- Une **phase de démarrage- inception phase** (janvier-février) au cours de laquelle la structure de recherche a été modifiée et optimisée. Au cours de cette phase, l'équipe de recherche a révisé les documents et rapports en lien avec l'étude et a fait passé des entretiens à de nombreuses personnes travaillant dans différentes organisations en Europe, liées au secteur de l'éducation non-professionnelle des adultes.
- Une **phase intermédiaire – interim phase** (mars-juillet) au cours de laquelle des données secondaires ont été collectées et analysées au niveau de chaque pays. Les balayages rapides de chaque pays étaient destinés à donner une vue d'ensemble des principales caractéristiques des systèmes, des fournisseurs et intervenants en activité dans les 32 pays étudiés. De plus, les balayages rapides avaient pour objectif de permettre la sélection d'un sous-ensemble de pays qui ferait partie de la phase de recherche approfondie et sur lesquels l'étude s'est ensuite centrée.
- Une **phase de recherche approfondie – in-depth phase** (juillet-novembre) qui couvrait une sélection de 15¹ pays. Au cours de cette phase, des données secondaires ont été complétées par des informations supplémentaires provenant de documentations, statistiques et d'entretiens avec des fournisseurs et des décideurs ainsi que d'initiatives intéressantes (un minimum de cinq entretiens par pays).

Le soutien d'un groupe d'experts – afin de couvrir l'ensemble des 32 pays de cette étude, l'équipe de recherche a coopéré avec des experts du réseau ESREA (European Society for Research on the Education of Adults / association européenne pour la recherche sur l'éducation des adultes). Deux réunions d'experts ont été organisées avec les experts du groupe afin d'avoir une connaissance plus approfondie sur les résultats de l'étude et sur leurs impacts sur les politiques, stratégies, démarches et modèles futurs.

Recommandations succinctes

Les conclusions et recommandations proviennent des analyses des données qui figurent dans le contenu des chapitres. Par ailleurs, nous avons impliqué, dans nos considérations, le groupe d'experts de ce projet et de nombreux autres spécialistes. Ces différentes sources nous ont fourni les informations nécessaires à la formulation et à l'identification des priorités de nos recommandations. Nous avons centré nos recommandations sur les thèmes suivants :

1. Les domaines d'activités et les acteurs de l'éducation non-professionnelle des adultes
2. Les filières menant à cette profession
3. La situation de l'emploi du personnel
4. Les normes, cadres légaux et réglementaires

¹ La Belgique, la Bulgarie, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, la Pologne, la Roumanie, la Slovénie, le Portugal, la Suède, le Royaume Uni.

5. La gestion de l'assurance qualité
6. L'attrait pour la profession

(1) Les domaines d'activités et les acteurs de l'éducation non-professionnelle des adultes

La nécessité d'une approche intégrée

L'étude porte sur les professions liées à l'éducation des adultes et plus particulièrement au domaine de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL). Parallèlement, deux autres études ont été menées sur le personnel travaillant dans l'enseignement et la formation professionnels. La principale différence entre, d'une part, la formation en rapport avec le marché du travail et la formation d'entreprise et d'autre part, l'éducation non-formelle et l'éducation non-professionnelle apparaît artificielle. Les trois domaines d'étude font souvent référence au même groupe d'apprenants, professionnels, fournisseurs de services et décideurs et il est important d'éviter les répétitions, par exemple dans la législation et les programmes. La coordination permet d'établir des priorités, de développer des politiques cohérentes soutenues par des réformes législatives et ainsi d'assurer une mise en place efficace. Nous recommandons de regrouper les résultats des trois études afin de parvenir à une approche intégrée qui permette d'améliorer le développement professionnel des intervenants dans le domaine général de l'éducation d'adulte.

Mais une grande variété d'activités

Une des principales caractéristiques du domaine de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL) est sa grande variété. Celle-ci doit donc être considérée comme une particularité centrale de ce secteur. Pour la prise de décision, il est donc nécessaire d'identifier des domaines ou regroupement d'activités (chacun d'entre eux diffère par rapport au public ciblé, à leur contenu et méthode). Nous avons trouvé des arguments qui nous permettent de distinguer quatre domaines d'activité dans l'apprentissage des adultes : l'enseignement professionnel, l'éducation fonctionnelle ou en entreprise, l'éducation morale et sociale, l'éducation culturelle et artistique. Nous recommandons cette différenciation comme base de classification afin d'établir une politique permettant une plus grande professionnalisation de ce secteur.

Le personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes doit davantage se concentrer sur ses tâches primaires

Le personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL) occupe des emplois variés. Certains de ces postes ont toujours été en relation avec l'éducation des adultes (tels que l'enseignement et la formation) alors que pour d'autres, comme l'orientation, le conseil et le management, leur intérêt a été reconnu plus récemment. L'étude montre que les professions liées à l'éducation non-professionnelle des adultes couvrent une large palette de tâches et d'activités. C'est particulièrement le cas des enseignants et formateurs. Les managers/dirigeants doivent aussi faire face à une grande variété de tâches. Pour le reste des emplois, l'étude montre que l'ensemble des tâches est plus concentré. Il est important que les enseignants et formateurs aient une vue d'ensemble des tâches administratives, de suivi, d'évaluation et de développement. S'ils doivent réaliser de trop nombreuses tâches bureaucratiques, administratives et techniques, cela menace la qualité de leur travail. Il semble que, dans ce secteur, la division et la redistribution des tâches ajoutent à sa qualité. Il serait judicieux d'envisager une augmentation du personnel administratif et du secrétariat pour assister les éducateurs. Cela permettrait aux enseignants et

formateurs de consacrer l'essentiel de leur temps à l'éducation, la formation et l'enseignement et de libérer du temps pour leur développement professionnel.

Le personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes doit s'adapter aux situations changeantes

Les études indiquent qu'à travers l'Europe des changements importants sont venus influencer cette profession (en termes de public, contenu et méthodes). En premier lieu, les populations d'apprenants changent en fonction des évolutions démographiques (telles que la migration croissante, une plus grande espérance de vie, des niveaux d'éducation plus élevés et une volonté d'assumer les coûts en participant à leur propre processus d'éducation). En second lieu, les études révèlent que les sujets comme la santé et l'environnement sont devenus plus importants, tout comme les domaines du management, l'aspect économique et les nouveaux média. La palette de l'offre s'est largement diversifiée dans le domaine des langues. De nouveaux secteurs d'activité comme le conseil éducatif, le coaching et la supervision peuvent s'ajouter. Par ailleurs, les éducateurs d'adultes doivent créer les situations d'apprentissage adaptées aux apprenants qui sont, en tant que groupe, de plus en plus hétérogènes et qui s'auto-dirigent. Développer plus de méthodes adaptées aux besoins de l'apprenant, de nouvelles formes de changement méthodologique et associer différents lieux et méthodes d'apprentissage s'avèrent de plus en plus important. De plus, l'apprentissage en ligne (e-learning) vient jouer un rôle essentiel parmi les outils méthodologiques utilisés dans le domaine de cette profession. C'est aussi vrai pour d'autres types d'activités professionnelles. Le personnel dirigeant, par exemple, doit être informé de la grande variété de formes organisationnelles et des différentes approches qui peuvent s'appliquer. Ils doivent faire face à des contextes changeants tels que la baisse ou l'augmentation des dépenses publiques concernant l'éducation des adultes et ils doivent refléter les objectifs de leur organisation à la lumière des besoins de leurs groupes de cibles et d'apprenants. La complexité et la diversité caractérisent aussi le profil de tâches du personnel administratif qui doit coopérer avec les formateurs, les personnes chargées de la planification des programmes, et qui agit comme interface entre les institutions et leurs clients.

Le développement de profils (européens) de compétences pour les acteurs de ce secteur

Les acteurs de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL) requièrent des compétences particulières (qualifications, connaissances et aptitudes) afin de réaliser leurs tâches (professionnelles) telles que l'enseignement, le management, la planification des programmes, etc. Pourtant, au niveau européen et national, il n'y a pas de vision claire des qualifications et compétences standard requises pour accomplir les tâches professionnelles relatives à l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL). Cela est dû, en partie, à la diversité de ce domaine.

Nous recommandons l'élaboration d'un cadre de référence pour les profils de compétences au niveau européen. Cette structure n'a pas pour vocation d'être un système obligatoire ou normatif. Elle a pour objectif de servir de cadre de référence et pourrait être utilisée par les Etats membres pour développer des normes pour l'ensemble du secteur. Ce cadre de référence pourrait être utilisé par des organisations institutionnelles, sectorielles, régionales et nationales pour développer leur politique du personnel. Il est important de différencier les profils de compétences des différents domaines de travail (exemple : l'enseignement professionnel, l'éducation fonctionnelle, l'éducation morale et sociale, l'éducation culturelle et artistique) et les types d'emplois (exemple : enseignement, mana-

gement, conseil et orientation, média, planification du programme et accompagnement). De plus, il est important d'identifier quelles sont les compétences générales nécessaires à l'ensemble du personnel chargé de l'éducation des adultes et celles qui sont spécifiques.

Deux besoins ont été recensés : favoriser le développement professionnel et fixer les conditions requises pour cette profession. Toutefois, les experts impliqués dans cette étude sont réticents à faire appliquer ces recommandations à toutes les parties du secteur. Si trop de règles formelles sont appliquées, cela pourrait être particulièrement dommageable pour la partie non-formelle de ce domaine (« sur-professionnalisation »).

La nécessité de recherches (empiriques) complémentaires dans ce secteur

Il y a un besoin très important d'informations complémentaires (comparables) sur les acteurs de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL). Une telle étude pourrait être menée tant au niveau national qu'europpéen. Un autre besoin a été recensé : disposer d'informations au niveau régional et sur les secteurs identifiés pour permettre le développement de politiques spécifiques répondant aux besoins des personnes concernées. Nous recommandons de développer, au niveau européen, un ensemble de caractéristiques principales, qui sera au cœur d'un programme de recherche empirique sur le personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL).

(2) Les filières menant à cette profession

Améliorer la transparence des parcours éducatifs permettant l'accès à la profession

Cette étude a identifié plusieurs parcours éducatifs permettant d'accéder aux professions liées à l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL) : les formations proposées par les universités, les instituts d'enseignement pour adultes et par les employeurs de personnel impliqué dans l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL). Nous pouvons donc conclure que la formation des acteurs du secteur continue à être fragmentée. Il y a un besoin important de description systématique des qualifications du système éducatif conduisant à la profession d'éducation des adultes, où tous les acquis d'apprentissage seraient évalués et reliés entre eux (pas seulement les données en entrée et les caractéristiques formelles mais aussi les données en sortie telles que les résultats de l'apprentissage et les compétences). Ces structures doivent d'abord être créées pour permettre leur application à la grande variété de qualifications existantes. Elles doivent aussi être compatibles avec les cadres nationaux et européens de qualifications.

Afin de soutenir les initiatives au niveau européen, nous recommandons de développer des plateformes professionnelles pour échanger les pratiques existantes et travailler sur le développement de cadres de qualifications.

Point sur la formation continue

Les données de recherche montrent que le secteur est caractérisé par différents facteurs : le personnel entre plus tard dans la vie active, les personnes vont et viennent, ont des contrats de courte durée ou exercent leur profession en tant qu'emploi secondaire. Ces facteurs engendrent le besoin d'un système de formation souple pour les enseignants, permettant aux personnes d'aller et venir, de faire des choix par rapport au contenu, aux modes de financement et à leur planning. Il y a souvent un grand décalage entre leur formation initiale et le moment où ils exercent leur profession. C'est pourquoi, même si la forma-

tion doit rester importante, la plus haute priorité en termes d'investissement doit être donnée à la formation continue. Ces formations continues devraient être reconnues et validées par des cadres nationaux de qualification. Nous recommandons le développement de formations courtes, de stages préparatoires d'intégration et l'apprentissage professionnel au travail pour favoriser la professionnalisation du personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL)

(3) La situation de l'emploi du personnel

Encourager la « flexicurité »

Concernant les conditions et le marché du travail, le principal aspect qui ressort de l'étude est que les emplois liés à l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL) peuvent être très précaires pour certains (manque de revenus et de sécurité du travail au cours de la phase d'embauche, pension de retraite insuffisante dans la phase postérieure à l'emploi). Nous recommandons l'application du concept de « flexicurité » au secteur de l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL). Ce concept englobe, d'une part, la flexibilité du marché du travail, des relations et de l'organisation du travail de cette profession et, d'autre part, la sécurité sociale et de l'emploi du personnel. Les points de départ sont des mesures qui favorisent les transitions sous la forme de passerelles pour l'emploi comme par exemple : améliorer la transparence du marché du travail afin que les demandeurs d'emploi soient bien informés sur les possibilités d'emploi et que les employeurs connaissent bien le groupe de candidats potentiels, créer des agences pour l'emploi pour les acteurs de ce secteur, regrouper les prestataires de services de la région pour permettre au personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes de travailler à temps plein pour différents prestataires. Les autres mesures concernent l'amélioration de l'aptitude à l'emploi du personnel, comme les demandes de participation aux évaluations d'entreprise (prestataires du secteur de l'éducation non-professionnelle des adultes) ou du secteur et à des formations post-scolaires spécifiques.

Le personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes nécessite un lobby plus puissant

Les études menées dans les différents pays indiquent clairement qu'il n'existe pratiquement aucune organisation représentant le personnel chargé de l'éducation non-professionnelle des adultes (particulièrement pour la partie non-formelle de ce secteur) et qui pourrait négocier une amélioration de la situation de l'emploi. Quand elles existent, ces organisations ne sont pas très puissantes. D'une manière générale, il y a un besoin très important de nouvelles organisations qui défendent les droits et la situation de l'emploi de la profession. Nous recommandons de créer des associations professionnelles dans ce domaine ou de lancer des initiatives au niveau européen.

(4) Les normes, cadres légaux et réglementaires

La nécessité d'un organisme indépendant pour les normes de qualité (au niveau national et européen)

Dans cette étude, nous avons cherché à savoir si les normes et les conditions (d'entrée) requises pour le personnel chargé de l'éducation des adultes étaient fixées par des instances nationales ou européennes, des organisations sectorielles ou par les employeurs.

L'étude montre clairement que les exigences requises pour entrer dans ce secteur sont établies par une grande variété d'acteurs. En général, il y a peu de coopération dans ce domaine. Par conséquent, nous recommandons de favoriser les plateformes nationales où les professionnels du secteur se rencontrent. Dans la mesure du possible, ces plateformes devraient être fondées sur des organisations existantes au niveau national (exemple : association nationale pour l'éducation des adultes). A travers cette plateforme, des informations devraient être recueillies dans le domaine de l'éducation des adultes (exemple : les prestataires de service dans ce domaine et leur personnel, les normes de qualification, mais aussi les filières de qualification et de formation). Des exemples de bonnes pratiques devraient également être collectés et les données sur ce secteur devraient être plus faciles d'accès et comparables. Ces plateformes pourraient aussi favoriser l'émergence de réseaux thématiques et de projets pour l'information des pairs.

De plus, elles devraient renforcer les liens avec la communauté scientifique et ancrer les professions liées à l'éducation des adultes dans une base théorique solide. Au niveau européen, nous recommandons de développer une plateforme européenne au sein de laquelle les organisations nationales seraient représentées. Cette plateforme européenne devrait soutenir le développement de normes européennes pour le personnel, d'une terminologie commune et d'orientations politiques avec l'implication de parties prenantes au niveau national. Ainsi, les spécificités de chaque pays, région et secteur seront prises en compte.

(5) La gestion de l'assurance qualité

Le développement professionnel continu et l'évaluation (interne et externe) doivent faire l'objet d'une plus grande attention

Il est nécessaire de davantage promouvoir la mise en place de systèmes de gestion de la qualité dans les instituts de formation pour adultes. L'étude indique qu'aujourd'hui l'accent est mis, soit sur les critères de sélection à l'embauche, soit sur l'évaluation et la formation interne. Les critères de mesure externes tels que les accréditations, l'évaluation externe par des autorités, associations ou organismes professionnels ne sont pas assez valorisés. Nous recommandons le développement et la promotion d'un système de gestion de la qualité complet.

(6) L'attrait pour le secteur

Accroître l'attractivité de la profession

Dans cette étude, il apparaît clairement que la profession est perçue comme attractive par les intervenants eux-mêmes. Ils reconnaissent cependant qu'elle n'est pas perçue de cette manière par les professionnels d'autres secteurs. De plus, il apparaît clairement que la profession manque de visibilité et par conséquent, n'est pas considérée comme une possibilité de carrière par les étudiants. Nous recommandons de promouvoir la visibilité et l'accessibilité de cette profession au niveau national. Les jeunes doivent être informés des possibilités à long terme pour entrer et rester dans cette profession. Offrir aux étudiants l'opportunité de se faire une expérience dans l'éducation des adultes et dans les processus éducatifs, par le biais, par exemple, de l'assistantat ou même d'un service social, est un moyen de rendre la profession visible et attractive, d'apporter du sang nouveau et de la revitaliser si nécessaire.

Le secteur de l'éducation non-professionnelle des adultes doit être ancré dans une base théorique et empirique solide

Une fois qu'un processus de développement professionnel est en cours, il est important de mettre en place, en complément, un système professionnel de contrôle. Il est difficile d'initier un processus de développement professionnel quand il manque d'informations sur le domaine. Les études dans les pays indiquent clairement que les données sur le secteur sont mal enregistrées, conservées, organisées et difficilement accessibles. Nous recommandons de développer des systèmes plus élaborés et sophistiqués pour recueillir, enregistrer et analyser les données à la fois au niveau national et européen.

Pour conclure : améliorer la qualité du secteur lié à l'éducation non-professionnelle des adultes

En plus des recommandations thématiques présentées ci-dessus, des recommandations globales peuvent être identifiées pour accroître la qualité du secteur dans son ensemble (selon la théorie des « five pro's » (en anglais) : Professions, Fournisseurs, Programmes, Procédures et Produits).

Professions

La qualité des professions liées au domaine de l'éducation non-professionnelle des adultes doit être soulignée. Des mesures pour améliorer la qualité doivent être introduites au niveau européen. Quelques exemples : développer des profils professionnels et une structure de qualification, organiser la profession, établir des bases de données et des réseaux professionnels qui servent de base de travail.

Fournisseurs

La qualité des organismes intervenant dans ce secteur doit être soulignée. Les formations appropriées des dirigeants, managers, enseignants et des autres employés ajoutent à cette qualité. Voici des exemples de politiques pour améliorer la qualité des prestataires de services : une prise de décision adaptée et transparente, favoriser le leadership et une bonne communication, un budget sain, de bonnes conditions d'emploi, un équilibre entre le personnel employé à plein temps et celui à temps partiel.

Programmes

La qualité de l'enseignement et de l'éducation est liée à la qualité des programmes fournis. Pour cette raison, des investissements dans le développement des programmes, dans l'adaptation des programmes aux apprenants adultes, des sélections de contenus et de méthodes responsables, des moyens appropriés pour évaluer et contrôler les progrès devraient contribuer à accroître le niveau de performance. La manière dont cela doit être réalisé varie en fonction des types d'éducation et d'apprentissage (formels / non-formels). Toutefois, ces principes sont valables dans ces deux domaines.

Procédures

Dans de nombreux secteurs, y compris dans l'éducation, de nombreux systèmes sont disponibles pour aider les organisations et les professionnels à gérer leur travail de manière transparente et responsable. Mesurer la qualité d'un enseignement dépend des systèmes de qualité nationaux et sectoriels tels que le réseau EFQM¹ et le réseau VET²-ENQA³. Ils formalisent les procédures et indiquent comment les organisations doivent organiser les processus dont elles sont responsables, tels que les procédures d'inscription, les plannings des enseignants, les codes de conduite professionnelle, les réglementations qui concernent le développement du personnel, les rendez-vous, les procédures pour faire une réclamation, pour gérer les sujets qui touchent à la vie privée. Disposer de toutes ces procédures et les utiliser convenablement est indispensable aux prestataires de services pour améliorer leur qualité.

Produits

L'apprentissage et l'éducation génèrent différents types de produits. Tout d'abord, il y a le produit au sens de quantité de personnes servies. Le fait que ce secteur aide des milliers de demandeurs d'emploi à réintégrer le marché du travail peut être considéré comme un produit de l'énergie investie. L'apprentissage a des résultats et des effets sur le comportement, le travail ou la vie des personnes. Il y a aussi tous les produits qui sont plus visibles comme les productions écrites, les œuvres d'art, les productions audiovisuelles, etc.

Pour l'apprentissage et l'éducation, la qualité doit se concrétiser, à la fin, par une amélioration et un changement positif de comportement et ses effets et impacts consécutifs. Dans les démarches qualité utilisées pour l'éducation non-professionnelle des adultes (NVAL), cette orientation sur le produit est demandée.

¹EFQM : European Foundation for Quality Management (formation européenne pour le management de la qualité).

²VET : Vocational Educational and training (enseignement professionnel et la formation)

³ENQA : European Network for Quality Assurance (réseau européen pour l'assurance qualité)

Ces recommandations s'appliquent à de nombreux groupes et parties prenantes, chacun jouant un rôle dans la prise de décision et sur les processus de mise en place et de développement qui en résulte. Ces parties prenantes sont des politiciens, ministères, agences publiques, fournisseurs publics, des administrations publiques locales et régionales, des partenaires sociaux, des ONG ou Eglises, mais aussi du personnel et même des apprenants adultes. Les décisions politiques sont prises au niveau local, régional et national et parfois à différents niveaux simultanément, avec de nombreux pays présentant un haut niveau de décentralisation.