



## EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION EXTERNE À LA DIFFUSION DES MÉTHODES ET DÉMARCHES DE L'ADEME

Direction Recherche et Prospective  
Service Economie et Prospective  
Septembre 2015

### Objectifs de l'évaluation :

Cette évaluation a pour objectif d'examiner l'interaction entre la formation et les dispositifs d'intervention de l'ADEME sous le prisme de 5 critères évaluatifs : pertinence, efficacité, valeur ajoutée, cohérence interne et efficience.

Elle prend place dans la réflexion de l'ADEME initiée fin 2014 sur la réorientation de la formation, en lien avec un contexte fortement évolutif (ex : réforme de la formation professionnelle en 2014, évolution des dispositifs PCET, PLP, AEU).

### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

#### Analyse de données quantitatives :

- Analyse de la base des modules de formation, des listings des stagiaires, des éléments financiers des marchés de prestation .

#### Analyse de données qualitatives :

- Rencontres avec 4 DR ADEME et leurs relais et partenaires (Basse-Normandie, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes) .
- Entretiens de cadrage : responsables de formation de l'ADEME, ingénieurs coordinateurs nationaux de dispositif ADEME et chefs de service
- Enquête internet auprès de l'ensemble des DR ADEME : 22 DR participantes
- Entretiens avec les formateurs, prestataires ou non de l'ADEME, et le CNFPT
- Enquête téléphonique auprès de 110 stagiaires
- 4 réunions du comité technique.
- 3 comités de pilotage, le dernier consacré aux recommandations.
- Analyse documentaire relative à l'action de l'ADEME et au contexte.

#### Etude réalisée par Tercia consultants et Pollen Conseil (septembre 2014 - juin 2015)

**Comité de pilotage :** Eric PLOTTU, Isabelle VINCENT (Service Economie et Prospective), Christina NIRUP (Service Formation externe), Gwénaél GUYON-VARCH, Sabine FRANCOIS, Gilles PETITJEAN, Fabienne SCHIMENOVITZ, Maud BERAUD (Direction Exécutive de l'Action Territoriale), Agnès BREITENSTEIN (Direction Communication et Formation), Joëlle KERGREISS (Direction Exécutive des Programmes)

### Contexte

L'ADEME développe et réalise directement des formations dans le champ des démarches environnementales des collectivités.

Ces formations prennent depuis 2010 la forme de sessions courtes d'environ 3 jours, gratuites pour les collectivités, adossées à un dispositif d'intervention de l'ADEME.

Le Service Formation Externe de l'ADEME, au sein de la Direction de la communication, gère le développement de modules nationaux de formation et la réalisation de sessions basées sur ces modules, via des présentations de bureaux d'étude formateurs. Les directions régionales (DR ADEME) ont principalement un rôle de programmation de ces sessions.

Sur la période 2010-2013, ces formations ont concerné 4 dispositifs d'intervention de l'ADEME : les plans climat-énergie territoriaux (PCET), les Programmes locaux de prévention de déchets (PLP), l'approche environnementale de l'urbanisme (AEU2) et la connaissance des coûts de gestion des déchets des collectivités (via l'outil Matrice des coûts et la méthode Compta-coût, ou formations MCC).

En 2014, l'ADEME a souhaité évaluer la contribution de ses formations à ses dispositifs en direction des collectivités.

Pour répondre aux interrogations de l'ADEME un bilan approfondi, sous la forme d'une évaluation de politique publique, a permis de tirer à l'échelle nationale les leçons de la période 2010-2013 et de proposer des pistes d'évolution pour l'avenir.

## Résultats clés

### Quelques chiffres clés

- Plus de 6500 stagiaires, dont 15% de bureaux d'étude et organismes publics/semi publics. Plus de 500 sessions de formation « inter » en 4 ans. Un effectif de stagiaires par session de 13 en moyenne, très variable.
- PLP et MCC ont constitué 73% des sessions inter et de 86% de leurs stagiaires. 66 sessions intra pour les PCET, soit 55% des sessions et 72% des stagiaires.
- Environ 1500 élus et directeurs touchés pour les PCET, 3650 élus sensibilisés sur les PLP.
- Montant total des engagements sur 2010-2013 : 5,43 M€.

La prévention des déchets a représenté une part prépondérante des formations. Outre les formations PLP, les formations MCC ont été mobilisées sur ce dispositif en vue d'apprécier la réduction de la quantité de déchets produits, dans le cadre des contrats de performance entre l'ADEME et les collectivités accompagnées.

### La qualité de ses formations et la capacité logistique de l'Agence sont démontrées

Un ensemble remarquable de sessions de formation a été réalisé dans le cadre du déploiement des PCET et PLP, ainsi que pour la diffusion de la méthode AEU. Les ressources du Service de formation externe ont été mises au service du déploiement des dispositifs, et la capacité logistique du service, des bureaux d'étude formateurs et des directions régionales est démontrée. Des sessions de deux types ont été développées : « intra » au sein d'une collectivité, associant élus et/ou directeurs, et « inter » regroupant les agents de plusieurs collectivités.

La qualité des formations, c'est-à-dire la qualité des documents pédagogiques et des interventions des formateurs, est reconnue et appréciée par les stagiaires, ainsi qu'au sein de l'Agence.

### Les participants acquièrent effectivement de nouvelles compétences

Les notations de formations par les participants en fin de session, ou notations à chaud, avaient déjà confirmé la satisfaction des stagiaires. Pour la première fois, une notation « à froid » par les stagiaires de l'utilité des formations auxquels ils ont participé est disponible. Avec le recul, les participants peuvent témoigner de la façon dont ils ont ou non mobilisé les connaissances et le savoir-faire acquis dans leur fonction. Cette note est élevée, 3,8 sur 5 en moyenne, les différences entre dispositifs n'étant pas significatives.

Les chargés de mission qui animent les démarches PCET et PLP, souvent débutants lors de la formation, ont particulièrement apprécié l'acquisition de compétences très opérationnelles leur permettant de lancer le nouveau dispositif de l'ADEME au sein de la collectivité. Les stagiaires, débutants ou non, soulignent l'intérêt des échanges entre participants d'une même collectivité, ou de collectivités différentes, ainsi que les mises en situation à partir de cas concrets.

### Les formations ont créé un effet de synergie avec les réseaux régionaux de collectivités

Les formations se sont prolongées par des échanges dans les réseaux régionaux de collectivités, ce qui a permis un approfondissement apprécié. Plus généralement, les formations se sont

articulées avec ces réseaux. Cette articulation a été réussie. Pour certains participants, c'est l'apport le plus utile des formations.

Cet effet est observé pour les diverses formations de l'ADEME dans le champ des collectivités :

- Les formations « plan climat énergie territorial », au début de la période, ont été centrées sur l'entrée de la collectivité dans un réseau de collectivités à caractère précurseur en matière de plan climat, avec ou sans subvention de l'ADEME ; en fin de période, elles accompagnent l'évolution des plans climat via leur évaluation.
- Les formations « approche environnementale de l'urbanisme » ont permis une mobilisation des réseaux de l'urbanisme durable via la formation des bureaux d'étude et d'organismes techniques diversifiés. La formation a ainsi suscité l'émergence de réseaux dans certaines régions.
- Les formations « programmes locaux de prévention des déchets » se sont insérées dans un dispositif de l'ADEME structuré dès le départ autour du développement de réseaux d'agents des collectivités intervenant sur la thématique ; elles ont permis de lancer les réseaux et de renforcer l'ambition des collectivités.
- Les formations « matrice des coûts et Comptacoût » soutiennent de plus en plus la réflexion de groupes de travail locaux de collectivités autour de la maîtrise des coûts des déchets dans les collectivités, en particulier depuis le lancement en 2014 d'une formation allant au-delà de la maîtrise de l'outil.

### Une intégration de la formation dans le pilotage stratégique de l'action de l'ADEME a manqué

Une situation de déséquilibre entre une formation mise au service du déploiement des grands dispositifs d'intervention et les besoins de formation dans les collectivités s'est rapidement mise en place. Le mode de gestion, très opérationnel et dédié à chaque dispositif, n'a pas permis d'y remédier, malgré les demandes d'ajustement faites via divers canaux par les DR ADEME et de ses relais et partenaires.

Les formations sont restées principalement conçues pour des collectivités débutantes, sans répondre aux besoins des collectivités plus avancées. Les formations liées au dispositif PLP (dont les formations MCC pour le suivi des contrats de performance PLP) ont constitué 73% des sessions inter et de 86% de leurs stagiaires.

Seules environ 5 DR ADEME ont fait le « choix de la formation », en mobilisant les modules nationaux tout en concevant d'autres formations diversifiées. Plusieurs autres ont moins mobilisé le catalogue national de formation et plutôt organisé des journées techniques. Ces dernières ne sont pas le lieu de développement de nouvelles compétences.

La comparaison entre les « dispositifs de formation » a confirmé les limites d'une gestion principalement opérationnelle et en « tuyau d'orgue ». Le jugement évaluatif est en grande partie commun aux dispositifs. Des bonnes pratiques auraient mérité d'être partagées : par exemple, formation intra PCET avec participation des décideurs non élus, séquences de modules PLP et recueil de la demande des réseaux via les animateurs, diffusion de l'AEU via un réseau ouvert, réorientation des formations MCC en 2014 vers une formation à une démarche de collectivité et non plus une simple formation à un outil.

## Principales recommandations et plan d'actions

(les recommandations de l'étude sont en rouge, les actions envisagées par l'ADEME en noir)

### **Recommandation 1. Faire de la formation en direction des collectivités une activité stratégique**

Cette recommandation s'appuie sur le constat issu de l'évaluation selon lequel, au cours d'une période dédiée au déploiement des PLP et PCET, la gestion par dispositif a été principalement opérationnelle. La contribution aux objectifs stratégiques des dispositifs ADEME a été non confirmée. Par ailleurs, la capacité logistique de la formation externe a été démontrée, mais aux dépens d'une réponse aux autres besoins de formation portés par les DR ADEME.

• **Pilotage** : intégrer la formation dans les décisions formelles d'intervention de l'ADEME en direction des collectivités, avec plus de transversalité dans la gestion opérationnelle.

- 1) Ecriture de la stratégie "Mobilisation des acteurs et montée en compétences"
- 2) Mettre en place un questionnement annuel des services pour programmer les activités du SFE
- 3) Systématiquement intégrer le SFE dans l'élaboration de nouveaux programmes, à l'écriture de nouvelles stratégies et lors de leur actualisation.
- 4) Elaborer une stratégie spécifique avec les services techniques qui n'ont pas de document stratégique officiel, ou pas à jour, en déclinaison de la stratégie "Mobilisation des acteurs et montée en compétences"
- 5) Elaborer un schéma de principes, avec le type de modules à mettre en place pour le lancement, et une offre plus diversifiée pour la poursuivre

• **Organisation et ressources humaines** : construire un nouvel équilibre entre niveau national et niveau régional.

- 6) Structurer (identifier, organiser, outiller) l'activité "production de ressources" au SFE à visée pédagogique ou à visée d'animation de réseau : séquences pédagogiques, jeux pédagogiques, études de cas, autres, à inventer ....
- 7) Faire évoluer les activités des DR/DR délégués/DR adjoints avec un accompagnement DICO/DRH
- 8) Actualiser une fiche fonction des chargés de formation en DR
- 9) Former les chargés de formation en DR à l'ingénierie de formation
- 10) Former le SFE et les DR sur l'intégration d'outils numériques et aux parcours multimodaux

### **Recommandation 2. Organiser l'ingénierie de formation en mobilisant les DR ADEME**

Les travaux issus de l'évaluation ont fait ressortir que la réorientation des formations vers le développement de compétences est déjà effective, mais que la prise en compte de divers publics au sein des collectivités et de leurs besoins de formation a été partielle. En outre, la gestion de la formation par module national et un focus sur les productions pédagogiques conçues au niveau national a accentué le déficit de flexibilité provenant du contexte de déploiement .

• **Publics et besoins** : redéfinir les publics au sein des collectivités et organiser une veille sur leurs besoins de formation.

- 11) CNFPT : renforcer l'aspect stratégique du partenariat (déjà prévu dans la convention) en mettant en place un comité de pilotage "actif"
- 12) Réaliser des analyses de besoin en lien avec le CNFPT
- 13) Organiser la veille sur les besoins de formation

- **Conception des modules et sessions** : répondre d'une part aux besoins de formation individuels des chargés de mission débutants et d'autre part aux besoins de compétences collectives dans les territoires. Intégrer le numérique plus largement dans les dispositifs de formation.

cf. reco 7) Faire évoluer les activités des DR/DRD/DRA, avec un accompagnement DICO/DRH

cf. reco 5) Elaborer un schéma de principes, avec le type de modules à mettre en place pour le lancement, et une offre plus diversifiée pour la poursuivre

### **Recommandation 3 - Penser conjointement formation et capitalisation dans le cadre des réseaux et collectivités**

La valeur ajoutée de la formation lors du lancement de réseaux régionaux a été confirmée par l'évaluation. Après ce lancement, de nouveaux besoins de formation sont toutefois restés en attente dans ces réseaux. Par ailleurs, la diffusion des productions écrites du SFE, dont la qualité est reconnue, est principalement limitée aux participants aux formations.

- **Réseaux** : organiser les formations des collectivités en synergie avec leurs réseaux dans les directions régionales

cf. reco 1) Ecriture de la stratégie "Mobilisation des acteurs et montée en compétences"

cf. reco 5) Elaborer un schéma de principes, avec le type de modules à mettre en place pour le lancement, et une offre plus diversifiée pour la poursuivre

- **Capitalisation** : structurer la capitalisation des expériences de terrain pour qu'elles bénéficient plus largement aux réseaux, voire au-delà.

14) En lien avec le chantier "Gestion des connaissances", organiser la capitalisation pédagogique pour le CdR, méthodologie à déterminer avec outil pour structurer et avoir une production qui peut être réutilisée

15) Explorer des usages du numérique

#### **CONTACT :**

eric.plottu@ademe.fr  
Service Economie et Prospective  
christina.nirup@ademe.fr  
Service Formation Externe

*Cette étude s'inscrit dans la politique d'évaluation de l'ADEME développée dans un but d'optimisation continue de ses programmes, de connaissance des impacts de ses interventions et de redevabilité envers ses ministères de tutelles, ses partenaires, entreprises, collectivités locales et associations, ainsi que les citoyens.*

*Pour en savoir plus :*

[www.ademe.fr/connaître/priorites-strategiques-missions/evaluation-actions-lademe](http://www.ademe.fr/connaître/priorites-strategiques-missions/evaluation-actions-lademe)