



# POURQUOI ET COMMENT EVALUER LES IMPACTS DE LA MOBILITE INCLUSIVE ?

Retours d'expérience des acteurs  
de terrain

REMERCIEMENTS .....	3
PREAMBULE .....	4
Présentation et objectifs .....	4
Démarche suivie pour construire cette étude .....	4
MOBILITÉ INCLUSIVE ET EVALUATION D'IMPACT DE QUOI PARLE-T-ON ? .....	5
LES ENJEUX PARTAGÉS DE LA MOBILITÉ INCLUSIVE ET DE L'ÉVALUATION D'IMPACT .....	6
Les enjeux de la mobilité inclusive .....	6
Les enjeux de l'évaluation d'impact .....	9
Comment ces enjeux se rejoignent-ils ? .....	10
Conclusion .....	12
QUELS IMPACTS ÉVALUER POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA MOBILITÉ INCLUSIVE ? .....	14
Définir un périmètre d'évaluation .....	14
Adopter une démarche globale d'évaluation d'impact .....	14
Conclusion .....	24
ACTIONS CONCRÈTES POUR UNE ÉVALUATION D'IMPACT ACCESSIBLE POUR TOUS .....	25
Maîtriser les ressources disponibles et faire des choix proportionnés .....	25
Gérer son temps .....	27
Prendre les mesures nécessaires pour optimiser la collecte de données .....	27
Se baser sur le collectif et la co-construction .....	28
Allier l'utile à l'utile .....	28
Capitaliser sur ses efforts .....	30
CONCLUSION .....	31

## REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à l'ensemble des personnes ayant contribué à cette étude sur la mobilité inclusive.

Nous remercions les membres du comité de pilotage (CoPil) pour leur accompagnement et leur disponibilité.

Merci également à celles et ceux qui ont contribué au cadrage de ce projet grâce à leur témoignage : *Teddy Delaunay* (Chargé de projet inclusion pour Croix-Rouge Mobilités, La Croix Rouge), *Francis Demoz* (Délégué Général, Laboratoire de la Mobilité Inclusive), *Vincent Desmas* (Président d'Atchoum), *Marie Libert* (Social Impact Assessment Head, Malakoff Humanis), *Hugues Menant* (Directeur, La Roue de Secours), *Maryse Poulnot* (Directrice projet, Malakoff Humanis), *Pierre Taillant* (Economiste, Département Transports & Mobilité, ADEME), *Charlotte Tollis* (Chargée de programmes, projets nationaux d'innovation sociale, Fondation Macif).

Un grand merci aux porteurs de projets qui ont accepté de partager leur expérience lors des entretiens : *Lucie Avril* (Directrice opérationnelle du Musée Mobile), *Elodie Carafray* (Cheffe de projets Action sociale, Agirc-Arrco), *Nathan Crouzevialle* (Chargé d'accompagnements et de formation, Réseau Agil'ESS), *Romain Dallari* (Directeur de projets Mobilité inclusive, Wimoov), *Matthieu Denoux* ((Responsable Services numériques d'aide à la décision · Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement (AURA-EE)), *Nicolas Douziech* (Chef de projet, Action Tank), *Sandrine Dufлот Morard* (Cheffe de projet – Direction de l'Action Sociale, Agirc-Arrco), *Guillaume Florenson* (Vice-président de Mob'In France, et Président de Mob'in Centre Val de Loire, Directeur de l'association Mobilité Solidaire 37), *Thibault Guérin* (Chargé de mission Énergie, transport & mobilité, Wimoov), *Félicie Joby* (Chef de projet Mobilité des séniors, Wimoov), *Lénaïg Lharidon* (Co-directrice en charge des relations partenariales collectivités et entreprises, EHOP) , *Michèle Morgan* (Déléguée Générale, Réseau Agil'ESS), *Jean-François Virot Daub* (Directeur Général, Citiz Grand Est). Votre participation a permis d'enrichir ce guide et sera précieuse pour les réflexions futures dans ce domaine.

# PREAMBULE

## Présentation et objectifs

Portée par le Laboratoire de la Mobilité Inclusive (LMI), cette étude est destinée aux acteurs de la mobilité inclusive. Réalisée par le cabinet Improve, une structure associative experte en évaluation d'impact, elle est rédigée et organisée dans un souci de rendre les connaissances abordées les plus accessibles possibles. Elle peut donc être utilisée par un large public se destinant à mettre en œuvre une démarche d'évaluation d'impact ou désirant s'acculturer à ce sujet.

CETTE ETUDE  
EST

une réflexion sur la façon dont les porteurs de projets de mobilité inclusive peuvent répondre à des enjeux multidimensionnels (social, environnemental, économique, territorial) avec l'évaluation d'impact. L'objectif est d'orienter les acteurs œuvrant pour la mobilité inclusive et de leur proposer des pistes d'actions concrètes basées notamment sur l'expérience de structures qui se sont déjà lancées dans l'évaluation d'impact.

CETTE ETUDE  
N'EST PAS

un nouveau guide méthodologique sur l'évaluation d'impact ou un référentiel d'indicateurs. De nombreux guides et outils existent déjà sur le sujet et sont référencés tout au long du présent document pour les lecteurs souhaitant approfondir le sujet.

Cette étude a donc pour objectifs de clarifier les démarches d'évaluation d'impact et leur valeur ajoutée pour une structure œuvrant pour la mobilité inclusive. Elle fournit des conseils pratiques sur le dimensionnement d'une évaluation d'impact, permettant aux acteurs de la mobilité inclusive d'appréhender efficacement et de façon réaliste ce processus. Elle offre des conseils et astuces pour que cette démarche soit en adéquation avec les enjeux des structures et aide les acteurs à calibrer l'effort nécessaire en fonction des résultats attendus. Il s'agit en effet de trouver un équilibre optimal

face au caractère multidimensionnel de l'impact, qu'il soit social, environnemental, économique ou territorial.

## Démarche suivie pour construire cette étude

Pour construire cette étude destinée aux acteurs œuvrant pour la mobilité inclusive, le cabinet Improve a suivi une démarche rigoureuse et structurée. La première étape a consisté en une phase de cadrage, comprenant des entretiens exploratoires avec des membres du Laboratoire de la Mobilité Inclusive (LMI), de l'ADEME, des financeurs, ainsi que des porteurs de projets en mobilité inclusive. Ces échanges initiaux ont permis de définir les enjeux et les attentes spécifiques liés à l'évaluation d'impact dans ce domaine.

Ensuite, une série d'entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des porteurs de projets variés, sélectionnés pour représenter une diversité de profils en termes de taille et d'expérience en évaluation d'impact. Cette diversité a permis d'obtenir une vision complète et nuancée des pratiques et des besoins des différentes structures impliquées.

L'analyse des informations recueillies lors de ces entretiens, enrichie par une revue documentaire approfondie de diverses évaluations d'impact et guides méthodologiques existants, a constitué la base de la rédaction de ce guide. Des échanges réguliers entre Improve et le Laboratoire de la Mobilité Inclusive ont ponctué la réalisation de cette étude, permettant de valider et d'affiner les outils et recommandations proposés.

# MOBILITÉ INCLUSIVE ET EVALUATION D'IMPACT DE QUOI PARLE-T-ON ?

**La mobilité inclusive** est une approche qui vise à garantir que tous les individus, indépendamment de leur statut socio-économique, de leur localisation géographique, de leur âge, de leur genre, ou de leurs capacités physiques, puissent accéder de manière équitable, efficace et durable aux biens et aux services essentiels du quotidien (accès à l'emploi, à la formation, à l'apprentissage, à la santé, à l'éducation, à la vie sociale, à la culture...).

La mobilité inclusive revêt des **enjeux complexes et multidimensionnels qui nécessitent une approche intégrée et coordonnée**. Elle ne se limite pas à la simple amélioration des infrastructures de transport mais implique une transformation profonde des politiques économiques, sociales, territoriales qui prennent en compte les besoins de toutes les populations, en accordant une importance particulière aux plus précaires, au croisement des inégalités.

**L'impact** est un ensemble de changements durables, qu'ils soient positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, qui sont attribuables aux activités étudiées, de nature environnementale, économique ou sociale.

**L'évaluation d'impact** est la mesure de ces changements auprès des individus ou de la société. L'objectif d'une évaluation d'impact est en effet d'objectiver ces changements en partant d'une hypothèse définie. Des indicateurs sont ensuite mis en place, ils sont collectés et analysés via différentes méthodes qualitatives ou quantitatives, qui permettent de prouver que ces changements sont bien attribuables ou non au projet, et qui peuvent également mettre en avant des impacts jusqu'alors inobservés.

**La chaîne de valeur de l'impact** : quand on réfléchit à mesurer son impact, il est nécessaire de comprendre ce que l'on mesure. En effet, l'impact doit être distingué des activités, de la performance ou encore des résultats de son projet. La Figure ci-dessous illustre cette chaîne de valeur de l'impact en reprenant l'exemple d'un garage solidaire, dont la **mission sociale** est de permettre la (ré)insertion de personnes précaires sur un territoire rural donné, grâce à la location de véhicules à des tarifs solidaires.

Chaîne de valeur de l'impact



# LES ENJEUX PARTAGÉS DE LA MOBILITÉ INCLUSIVE ET DE L'ÉVALUATION D'IMPACT

## Les enjeux de la mobilité inclusive

### Des enjeux multiples

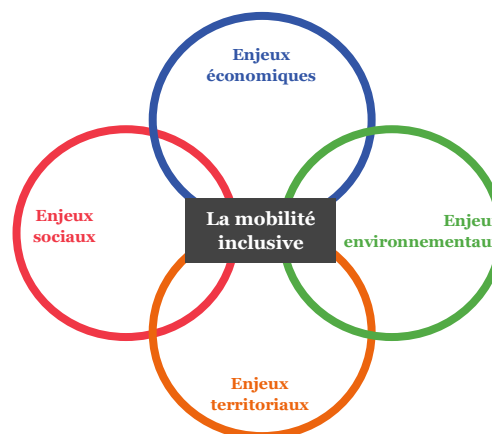
Selon la troisième édition du Baromètre des mobilités du quotidien réalisé par Wimoov, 15 millions de personnes sont en situation de précarité mobilité<sup>1</sup> en France. Cette précarité revêt des **formes multiples et souvent cumulatives** : précarité carburant, dépendance à la voiture, absence d'équipement individuel ou d'abonnement à un service de transport collectif. Cette précarité peut devenir un frein majeur à l'accès à l'emploi, avec près d'un Français sur cinq ayant déjà renoncé à se rendre à un entretien d'embauche ou à une structure d'aide à l'emploi en raison d'un manque de mobilité<sup>2</sup>.

*« L'enjeu est de ne laisser personne au bord de la route, offrir une solution pour chacun, en fonction du public et du besoin. » (Lénaïg Lharidon, EHOP)*

Au-delà des enjeux économiques, l'inégalité d'accès à la mobilité contribue également à l'isolement social. Le CREDOC révèle que 40% des Français ont déjà renoncé à rendre visite à des proches et 38% se sont empêchés de pratiquer un loisir à cause de problèmes de déplacement<sup>3</sup>. De plus, les problématiques de mobilité varient considérablement entre les territoires ruraux et urbains, chaque contexte ayant sa propre complexité.

L'importance de la mobilité inclusive s'étend également aux enjeux environnementaux. Dans les banlieues périurbaines et les zones rurales, la dépendance à la voiture est prédominante,

contribuant aux émissions de gaz à effet de serre. En revanche, les populations des métropoles, grâce à la proximité des emplois et à la densité des transports publics, ont davantage la possibilité de modifier leurs habitudes de mobilité.



**Ainsi, la mobilité inclusive porte à la fois sur des enjeux économiques, sociaux, territoriaux, de santé et environnementaux.** La Loi d'orientation des mobilités (LOM) de 2019 souligne l'importance de transformer le droit aux transports en un droit à la mobilité, englobant tous les aspects de l'accès à la mobilité et dépassant la simple infrastructure des transports collectifs. Dans ce contexte, le concept de mobilité inclusive s'impose comme un axe incontournable, nécessitant des projets de terrain adaptés aux multiples dimensions de ces enjeux.

### L'interdépendance des enjeux de la mobilité inclusive ou l'importance de les prendre en compte de façon intégrée

Force est de constater que les enjeux de la mobilité sont multiples. Mais surtout, **ils sont imbriqués et liés les uns aux autres.** Ce qui touche l'individu touche également le territoire dans lequel il vit. La précarité en matière de mobilité peut à la fois produire des impacts

<sup>1</sup> Enquête Wimoov, réalisée par Auxilia et TMO auprès de 12500 personnes interrogées, 2024

<sup>2</sup> Sondage ELABE pour le Laboratoire de la Mobilité Inclusive. Enquête mobilité et emploi. 2016

<sup>3</sup> CREDOC. « 3eme édition de l'Observatoire de vulnérabilités et de résistances », 2022

sociaux (moins de lien social, moindre accès aux services de santé, etc.) et des impacts économiques pour la personne concernée (pouvoir d'achat impacté par le coût de la mobilité, frein à la recherche d'emploi, etc.). Ces derniers vont se répercuter sur le territoire : moins d'accès et donc d'utilisation des infrastructures c'est aussi moins de participation à la vie sociale et citoyenne, un pouvoir d'achat limité c'est aussi moins de consommation locale, etc.

Ces liens entre les différents enjeux évoqués nécessitent dès lors une réponse coordonnée, afin que les solutions apportées à chacun des enjeux ne pèsent pas négativement sur un autre. En effet, certaines mesures environnementales risquent par exemple de jouer un « rôle d'accélérateur de basculement dans la pauvreté »<sup>4</sup>. Difficile de ne pas se rappeler combien le mouvement des gilets jaunes en 2018 a mis le projecteur sur **l'importance de ne pas traiter séparément les enjeux sociaux et environnementaux** dans les politiques visant une transition écologique des mobilités.

Sur le terrain, les porteurs de projet de mobilité inclusive sont déjà sensibilisés à ce sujet et ont à cœur de faire converger ces deux enjeux.

*« Un enjeu important en France et à l'échelle mondiale est d'accompagner aussi toutes ces personnes vers la possibilité d'utiliser d'autres moyens plus en faveur de l'environnement que ce qu'ils utilisent actuellement. » (Félicie Joby, Wimoov)*

## **Des besoins grandissants face à des moyens financiers inadaptés**

Pour les acteurs de la mobilité inclusive, la conciliation de ces différents enjeux se confronte à d'autres contradictions qui mettent en difficultés la réalisation de leurs projets.

En effet, si « *de plus en plus d'appels à projets sont sur la mobilité verte* » (Michèle Morgan, Agil'Ess), le nombre de personnes en situation de précarité de mobilité continue à s'accroître,

ce qui illustre **une contradiction entre le manque de moyens financiers et les nouvelles formes de mobilité attendues.**

*« Nos structures dépendent fortement de financements publics qui se tarissent à vitesse grand V. Sauf que les nouvelles formes de mobilité qu'on propose, plus écologiques, coûtent plus cher que des solutions classiques de mobilité donc on a ces deux enjeux qui sont contradictoires. » (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

*« Les aides tendent à trouver un équilibre actuellement entre impact social et écologique, il est nécessaire de faire attention à ne pas pénaliser les plus pauvres dans ce secteur (...) les aides mises en place doivent continuer à servir un impact social » (Nicolas Douziech, Club mobilité)*

De plus, les financements publics restent majoritairement ciblés sur des thématiques transversales : assez peu d'aides sont spécifiquement fléchées sur le sujet de la mobilité inclusive, limitant dès lors les possibilités de projets intégratifs et coordonnés, comme l'illustre ce verbatim :

*« Il faut mettre en place une démarche d'ingénierie partenariale et politique. Il n'y a pas de loi qui définit la mobilité solidaire : la LOM donne la compétence aux AOM mais ne leur donne pas de financement fléché. On bricole avec les collectivités locales, avec de faibles enveloppes, sur des thématiques très transversales autour de la transition écologique, de l'accès à l'emploi, des seniors ou de la santé... qui enferment nos activités dans des silos, ce qui rend difficile la construction de solutions coordonnées et pérennes. » (Guillaume Florenson, Association mobilité solidaire 37)*

En particulier sur le cadre réglementaire, la LOM est identifiée comme une première étape qui a fixé un cadre à la mobilité inclusive et qui est venue instaurer une dynamique vis-à-vis des acteurs publics. Cependant, en n'étant pas contraignante, les possibilités ouvertes par la

---

<sup>4</sup> *Mobilité : comment concilier inclusion et transition ? Partage d'expérience des acteurs de terrain.* Étude du Laboratoire de la Mobilité Inclusive, 2022.



LOM, comme les plans d'action pour la mobilité solidaire (PAMS) tardent à se concrétiser.

## Les enjeux de la mobilité inclusive liés au public

Il existe un **manque de connaissance** des différentes solutions de mobilité existantes, exacerbant l'exclusion de ceux qui en auraient le plus besoin. Cette méconnaissance est souvent **accompagnée de difficultés d'appropriation des solutions disponibles**, dues à des barrières linguistiques, des problématiques physiques ou cognitives, ou encore des contraintes financières.

*« On sait qu'aujourd'hui on a des personnes qui n'ont pas forcément connaissance de toute l'offre existante sur les territoires en termes de solutions de mobilité qui s'offrent à elle et donc qui vont parfois s'enfermer, ne pas sortir de chez elles ou ne pas accéder à un emploi de formation par manque de connaissances de l'existant » (Félicie Joby, Wimoov)*

Il est donc crucial de sensibiliser (informer et former) le public à l'intérêt d'adopter une approche multimodale de la mobilité, en désacralisant la voiture, souvent perçue comme un symbole de réussite sociale et de liberté, mais dont les coûts réels et les impacts environnementaux sont souvent sous-estimés, afin que les individus puissent être à même de prendre des décisions pour eux-mêmes, et qu'ils ne subissent pas les solutions qui leur sont imposées sans leur laisser un réel choix.

*« C'est pour ça qu'il faut lutter au quotidien pour rendre toutes ces solutions les plus inclusives possibles et donc à partir du moment où elles seront accessibles aux plus fragiles ou aux personnes en situation de précarité, forcément elles seront accessibles au grand public » (Félicie Joby, Wimoov)*

*« Toute l'imagerie autour de la voiture, c'est une image un peu illusoire autour de la liberté ; la voiture est une vraie liberté mais c'est aussi une vraie contrainte donc l'enjeu majeur, il est de transférer non pas de la voiture thermique à de la voiture électrique mais il est de transférer*

*du tout voiture à du multimodal. » (Jean-François Virot Daub, Citiz Grand Est)*

Pour que la multimodalité soit une option viable, une offre sérieuse et adaptée est indispensable, particulièrement pour les personnes issues des classes populaires, souvent confrontées à des métiers aux horaires décalés pour lesquels les transports publics ou collectifs ne sont pas toujours efficaces.

*« Si on veut faire de l'inclusif, il faut aussi redévelopper les infrastructures de transport en commun. [...] Si on veut avoir quelque chose qui fonctionne, notamment dans les zones rurales, et qui permettent aux gens d'avoir une relation dépassionnée à la voiture, il faut qu'ils aient des alternatives crédibles et fonctionnelles » (Jean-François Virot Daub, Citiz Grand Est)*

De plus, les **disparités territoriales** accentuent ces défis, nécessitant des adaptations spécifiques pour chaque projet de mobilité inclusive afin de répondre aux besoins diversifiés des différentes régions. Si l'on prend l'exemple de Wimoov, association implantée sur tout le territoire national, mettre en place des actions sur un territoire implique de coopérer et construire un réseau avec les partenaires locaux. L'enjeu pour l'association sera alors de *« compléter les services déjà existants » (Romain Dallari, Wimoov)*. Par exemple, un territoire peut être déjà bien doté, avec des auto-écoles sociales, un bon réseau de transports en commun, des infrastructures pour les vélos, ou même des structures d'accompagnement à la mobilité déjà existantes. Dans un territoire de ce type, la démarche pourra être de s'appuyer sur cette base déjà existante pour renforcer l'accompagnement du public, lever les difficultés liées à la mobilité, en axant l'accompagnement sur la mobilité durable. Sur des territoires où l'offre de service est plus faible voire quasi-inexistante, notamment en matière de transport en commun, proposer des solutions sera plus compliqué et l'enjeu prioritaire sera de développer des projets appropriés avec les partenaires.

*« Nous intervenons sur des territoires très différents, avec des contextes et des profils de public variés. On ne peut donc pas activer les*



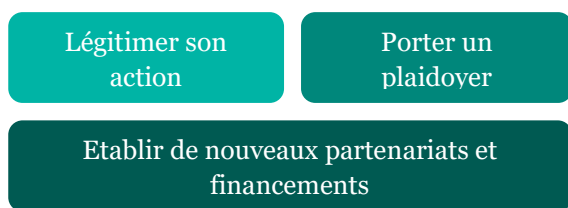
mêmes leviers en local. Selon les territoires, nous n'avons pas les mêmes possibilités d'accompagnement, les mêmes solutions à proposer » (Romain Dallari, Wimoov)

## Les enjeux de l'évaluation d'impact

Les enjeux de l'évaluation d'impact sont divers. Ils peuvent être généralement regroupés en deux grandes catégories d'enjeux : externes et internes. Cette sous-section présente les raisons pour lesquelles les porteurs de projets de mobilité inclusive se sont lancés dans de l'évaluation d'impact.

### Les enjeux externes

Ces derniers sont souvent liés à la communication, ou au plaidoyer.



Un des objectifs de l'évaluation d'impact est de **légitimer les actions menées**, tant auprès des partenaires actuels que du grand public. De plus, elle découle de plus en plus souvent d'une demande de la part des financeurs, qui veulent avoir des preuves de la valeur ajoutée de l'action déployée.

« Il y a de plus en plus de demandes de mesure d'impact, pour justifier l'efficacité de la dépense des fonds ou de l'impact du service sur une population » (Guillaume Florenson, Association mobilité solidaire 37)

Un autre objectif est de **convaincre : prouver les impacts positifs peut faciliter l'établissement de nouveaux partenariats, ou de nouveaux financements.**

« Il s'agit de convaincre de nouveaux partenaires ou pérenniser des partenariats » (Nicolas Douziech, Club mobilité)

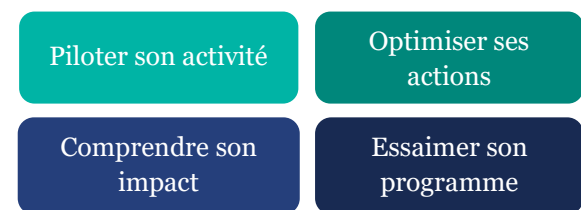
Enfin, au-delà de la valorisation des actions de la structure elle-même, une évaluation d'impact

peut viser à **démontrer aux pouvoirs publics, aux médias et au grand public l'intérêt d'un nouveau modèle** ou d'une nouvelle approche pour traiter une problématique sociale ou environnementale.

« L'évaluation d'impact paraissait aussi être un élément de plaidoyer pour défendre notre combat dans cet écosystème mal ficelé. C'est pourquoi j'avais entamé des travaux avec l'Avise, plus localement avec France active, puis nous avons repris ce sujet collectivement avec la Fédération Solidarauto » (Guillaume Florenson, Association mobilité solidaire 37)

### Les enjeux internes

Ce sont généralement des enjeux liés à la stratégie mais aussi à la communication interne.



Un premier enjeu est le **pilotage d'activité**. Faire un suivi régulier via l'évaluation d'impact est vu comme un moyen de contribuer à un pilotage efficace des activités, en s'assurant que les actions mises en place ont bien les retombées attendues. Ce suivi régulier permettrait également de s'outiller durablement pour pérenniser le reporting sur les actions mises en place, et leur performance.

Un deuxième enjeu peut être l'**optimisation des actions** : améliorer ses pratiques, gagner en efficacité. En effet, un objectif important d'une évaluation d'impact est la prise de décision stratégique, car elle peut permettre de se rendre compte que certaines actions fonctionnent mieux que d'autres, ou ont des impacts différents en fonction du type de population, etc.

« L'enjeu, c'était aussi de pouvoir en tirer des préconisations ou des axes d'amélioration pour adapter notre accompagnement, de pouvoir toujours plus améliorer nos méthodes d'accompagnement et nos outils » (Félicie Joby, Wimoov)

Cette prise de décision stratégique peut notamment se faire **en vue d'un essaimage**. Il s'agit ici de comprendre quelle solution fonctionne, et comment faire pour l'optimiser, avant de la déployer à plus grande échelle :

*« L'enjeu principal est de confirmer et factueliser les effets pour voir si le dispositif mérite ou non des efforts de massification » (Nicolas Douziech, Club mobilité)*

*« L'objectif c'était de tester cette démarche d'évaluation d'impact en local et ensuite de la développer à l'échelle nationale. En effet, dès qu'on développe un projet chez Wimoov, d'abord on expérimente sur un territoire, ou plusieurs mais en tout cas à petite échelle, pour ensuite développer à grande échelle. » (Félicie Joby, Wimoov)*

**Enfin, un dernier enjeu porte sur la compréhension fine de son impact :** mieux caractériser son public cible, ses besoins ; comprendre quels sont ses impacts précis pour prendre du recul sur ses actions.

*« Un objectif de l'évaluation d'impact était de déceler les publics qu'on touche, en matière de sexe, âge, zone géographique, etc. pour voir quel est notre profil type et comment on peut adapter nos prestations en fonction de ça. » (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

## Comment ces enjeux se rejoignent-ils ?

Autrement dit : l'évaluation d'impact répond-elle aux enjeux de départ des porteurs de projets de mobilité inclusive ? Cette sous-section vise à présenter les apports réels et concrets de l'évaluation d'impact à travers le recueil de témoignages d'acteurs ayant mis en œuvre une évaluation de leur impact.

### Apports externes

L'évaluation a permis à certains porteurs de projet de mobilité inclusive de **valoriser leur action, de gagner en visibilité** dans le débat public.

*« On a fait quelques tables rondes, participé à des conférences, un ou deux webinaires... » (Jean-François Virot Daub, Citiz Grand Est)*

L'évaluation d'impact **peut également apporter de la légitimité aux porteurs de projet** pour sensibiliser et lutter contre les clivages qui persistent entre bien commun et économie dans le domaine de la mobilité inclusive. Par exemple, si l'on considère les impacts sociaux et environnementaux comme de la valeur globale sociétale, ces derniers devraient être selon certains porteurs de projets inclus dans les comptes de résultats des entreprises.

*« Ça m'a permis d'essayer de contribuer à faire évoluer les mentalités sur la manière dont on doit comptabiliser à mon sens les résultats et l'activité d'une entreprise. On est dans une société où on a tendance à pousser les clivages et à opposer les gens, notamment la question de l'écologie est souvent vue dans le milieu entrepreneurial comme une galère qui empêche les boîtes de faire du business. Or moi je suis assez convaincu que ce n'est pas par la normalisation qu'on va réussir à sortir de nos enjeux environnementaux, mais si on compte les choses différemment, on va pouvoir inciter la créativité des entreprises à être au service d'un mieux-être sociétal et d'un mieux-être environnemental. Donc ça m'a permis de porter ce discours là et de le baser sur un résultat concret, ce n'était pas juste parce que j'avais lu trois ou quatre articles et que j'avais discuté avec des gens un peu compétents sur le sujet, vous avez une légitimité pour vous saisir de ce sujet. Ça c'est le plus grand succès entre guillemets. » (Jean-François VIROT DAUB, Citiz Grand Est)*

L'évaluation d'impact **a permis de sensibiliser, renforcer et pérenniser les partenariats** de plusieurs porteurs de projet interrogés ; qu'ils soient financiers, opérationnels ou stratégiques.

*« L'évaluation d'impact a justement permis de convaincre des partenaires de nous suivre et de continuer à nous suivre parce qu'il s'agissait de partenaires qui nous accompagnent depuis un certain temps et qui avaient besoin d'aller plus loin dans l'accompagnement et dans la démarche de construction de notre développement de projet. » (Anonyme)*

Enfin, comme abordé dans les enjeux de l'évaluation d'impact, **évaluer l'impact de son action peut permettre aux porteurs de soutenir un plaidoyer**, en mettant l'accent sur un besoin sous-évalué, ou en montrant qu'une typologie d'action fonctionne mieux qu'une autre (pour les bénéficiaires, ou encore pour l'état dans le cadre d'une ACB par ex.). Par exemple, Wimoov a créé en 2022 un Cercle des partenaires engagés, qui réunit des partenaires institutionnels pour travailler spécifiquement sur la mobilité des séniors. Les résultats de l'évaluation d'impact ont, entre autres réflexions, permis d'alimenter les constats sur la mobilité des séniors, des préconisations et un plaidoyer.

### Apports internes

Pour plusieurs acteurs, la mesure d'impact est un **élément d'introspection stratégique**, permettant de dégager des axes d'améliorations ou de (ré)orientation pour les structures, en fonction de l'atteinte de sa mission sociale, du bon ciblage des bénéficiaires, etc., et donc de faire de l'évaluation un support de prise de décision et d'amélioration de son offre.

#### Focus : exemples concrets d'apprentissages stratégiques sur l'impact

##### Exemples d'apprentissage sur l'impact social

A titre d'exemple, l'évaluation d'impact menée par Wimoov sur leur projet de mobilité des séniors les a aidés à prendre conscience du degré d'importance que pouvaient avoir les aidants dans le parcours des séniors et ont décidé de travailler le sujet de l'aidant et de son lien avec la mobilité dans le cadre de groupes de travail avec des partenaires. Autre apprentissage de leur évaluation : l'importance de leurs actions collectives sur la rencontre de nouvelles personnes. Cet axe de travail a donc fait l'objet de réflexions dans un objectif de favoriser encore plus le lien social.

##### Exemples d'apprentissages sur l'impact environnemental

Un apprentissage d'une structure présente sur différentes villes, grâce à son bilan carbone est une prise de conscience de l'importance de réinventer son système, car avoir un seul technicien qui se déplace sur plusieurs villes génère beaucoup de trajets (impossibles à réaliser autrement qu'en voiture au regard du matériel nécessaire pour faire les réparations) et donc de carbone.

*« Cela fait partie intégrante de notre démarche de réaliser une étude d'impact, **pour confirmer qu'on fait bien ce qu'on voulait faire au début, que la solution telle qu'elle a été désignée répond au besoin initial**, voir si le modèle économique fonctionne et éventuellement identifier les limites. Une fois qu'on est passé à l'échelle (au sens de massifé ou ouvert à d'autres territoires), et qu'on a atteint un nombre critique de bénéficiaires on mesure l'impact (à nouveau) » (Nicolas Douziech, Club mobilité).*

Améliorer son activité en utilisant l'évaluation comme **outil de suivi et de pilotage** est également ressorti de différents entretiens réalisés, ce qui permet aux porteurs d'optimiser leur accompagnement. Guillaume Florenson, de Solidarauto, insiste également sur le gain de temps à terme, permis par un outillage automatisé.

*« La location est financée par les pouvoirs publics, donc avoir un outil de collecte de données dans une forme compatible avec ce que nous demandent nos financeurs nous fait gagner énormément de temps : c'est un outil de justification de subventions » (Guillaume Florenson, Association mobilité solidaire 37).*

*« Un enjeu c'est aussi d'en refaire un [bilan carbone] dans trois ou cinq ans de voir comment on aura évolué. Aujourd'hui, on a une réalité, une image de notre activité, on sait quels sont les postes qui sont le plus générateurs de carbone et sur lesquels on doit jouer pour contribuer aussi à notre échelle à*

*abaisser le bilan des entreprises. » (Jean-François Virot Daub, Citiz Grand Est)*

*« C'est aussi un outil de pilotage interne puisqu'on a des résultats sur la satisfaction des bénéficiaires et Wimoov va quand même toujours se positionner dans l'amélioration continue des accompagnements, de la formation, des outils. Et donc ça nous permet de piloter, de dire peut-être que là on ne travaille pas assez avec le public sur ce sujet, peut-être qu'il faut qu'on réadapte nos discours ou nos outils, etc. » (Félicie Joby, Wimoov)*

L'évaluation d'impact a permis à des porteurs **de démontrer des effets habituellement non pris en compte de prime abord** (externalités), comme dans l'exemple de ce service d'autopartage :

*« On a essayé de faire du militantisme aussi dans la manière dont le bilan était traité. Aujourd'hui la majeure partie de notre bilan carbone ce n'est pas le siège, notre activité, ou la manière d'organiser le service, c'est le fait que chaque fois qu'un de nos clients roule, il brûle de l'essence et donc il utilise un véhicule qui lui-même a un fort bilan carbone, et quand il roule, chaque kilomètre génère du carbone. Maintenant ce qu'on a aussi essayé de réintégrer dans le bilan, c'est que la grande majorité des utilisateurs n'ont plus de voitures donc il y a aussi un évitement qu'on a essayé de comptabiliser sur la base d'études de l'ADEME qu'on a réintégré dans le bilan en disant certes on a ce niveau d'émission mais on a aussi des émissions évitées et ça il faut aussi les prendre en compte. » (Jean-François VIROT DAUB, Citiz Grand Est).*

Le fait de révéler des impacts peu connus peut aussi être un **levier pour faire bouger les lignes en interne**.

*« Je pense que l'évaluation d'impact, comme toute démarche un peu nouvelle, a fait bouger les lignes. L'impact a été vraiment inscrit comme un objectif au niveau de la Fédération, au-delà des classiques enquêtes de satisfaction, des scores NPS..., le fait d'avoir aussi des éléments sur l'impact des services, a été parlant dans les enseignements. Un des premiers motifs d'utilisation du service Sortir Plus, c'est pour accéder à des services de santé, je ne suis pas sûre qu'avant de faire cette étude,*

*l'importance de ce motif était pleinement appréhendée. De plus, sur le lien social, la visée c'était de permettre à la personne de renouer avec des sorties pour rencontrer des gens, pour avoir des activités, plus de loisirs et grâce à la mesure d'impact, on a vérifié qu'on était vraiment sur ce besoin et qu'on répondait à ce besoin. » (Sandrine Duflot Morard, Agirc-Arrco)*

Selon le périmètre enquêté, l'évaluation peut aussi permettre d'interroger l'efficacité et la pertinence des solutions proposées par la structure sur le **long terme**.

*« Se demander si cela a réglé durablement les problèmes de la personne qui bénéficie d'une voiture ou est-ce que celle-ci est un cadeau empoisonné qui les a plus desservis qu'autre chose. » (Guillaume Florenson, Association mobilité solidaire 37)*

Enfin, une étude d'impact peut avoir des **retombées sur les équipes**. Les étapes nécessaires à la mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact requièrent idéalement et régulièrement une contribution de plusieurs membres de l'équipe interne, qui doivent se mettre d'accord autour d'une mission sociale formalisée de la structure, sur un périmètre d'étude prioritaire, etc. La participation au processus peut donc être fédérateur. De plus, la démonstration objective et rigoureuse des impacts peut être très motivante ou rassurante, car elle formalise et valorise des impacts jusque-là perçus (ou attendus) par l'équipe mais qui restaient encore intangibles.

*« Ça m'a permis de remobiliser mes équipes et de revaloriser ce qu'on faisait. » (Jean-François Virot Daub, Citiz Grand Est)*

## Conclusion

**Plus que des apports internes, ou externes, l'évaluation d'impact est le plus souvent perçue comme un outil à double emploi** -voire plus- qui permet à la structure concernée d'à la fois s'outiller pour améliorer le pilotage de son activité, et ainsi contribuer au suivi de ses projets, mais également de collecter des données pouvant servir à convaincre des financeurs et partenaires de l'utilité sociale du programme.



*« C'est à la fois un outil de pilotage interne, et à la fois un outil qui nous permet d'obtenir des résultats qui nous permettent d'embarquer avec nous des partenaires pour les convaincre des enjeux de [notre mission] » (Anonyme)*

L'enjeu pour un cadrage d'évaluation réussi est donc de prioriser les indicateurs les plus utiles, à la fois en interne et en externe :

*« On a choisi de faire un outil de collecte de données, de construction des indicateurs agrégés dans un tableau de bord. On voulait que ça puisse servir pour mesurer notre impact et pour notre gestion interne, en s'assurant qu'on se dotait d'indicateurs utiles. » (Guillaume Florenson, Association mobilité solidaire 37)*

**Adopter une approche globale en élargissant son évaluation d'impact à différentes dimensions (sociale, environnementale, économique, territoriale) peut contribuer à cette double utilité** (interne et externe) et s'inscrit naturellement dans la pluralité des enjeux de la mobilité inclusive.

*« On doit contenter le maximum de personnes avec des solutions de mobilité décarbonées. Sauf qu'avec le temps, il y a de plus en plus de personnes, et de moins en moins d'argent pour le faire. C'est pour ça qu'on avait fait l'évaluation d'impact. » (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

Selon la pluralité des dimensions dans les indicateurs priorités dans l'étude, l'évaluation d'impact peut permettre de **révéler des impacts pas forcément évidents ou intuitifs, permettant de valoriser l'action des porteurs de projets.**

Par exemple, la prise en compte de la dimension environnementale dans son évaluation d'impact a permis à Wimoov de démontrer que les accompagnements de l'association conduisaient à une diminution des émissions de gaz à effet de serre des bénéficiaires par rapport à une situation de référence, sans accompagnement et dans laquelle ils auraient eux-mêmes choisi leur mobilité. Ainsi,

l'évaluation d'impact a permis de prouver l'utilité sociale du programme (lever les freins à la mobilité des personnes) ainsi que le gain environnemental d'un tel dispositif.

*« Avant l'évaluation d'impact, les économies d'énergie n'allaient pas de soi puisqu'on supposait, qu'en se déplaçant mieux, les bénéficiaires se déplaçaient aussi plus, ce qui aurait généré des émissions de CO2 et des consommations d'énergie supplémentaires. Ce ne fut finalement pas le cas » (Thibault Guérin, Wimoov).*

*« La mesure d'impact nous a permis de constater que nous avons un impact non seulement sur les parts modales des bénéficiaires en leur permettant d'accéder à des modes plus vertueux, mais aussi sur la sobriété en leur permettant d'utiliser plus efficacement les transports. Ainsi, même en redonnant à nos bénéficiaires les moyens de se déplacer, on constate des résultats très positifs. » (Thibault Guérin, Wimoov).*

Intégrer un volet économique peut également présenter un atout à une évaluation d'impact, notamment pour les structures dont les projets reposent en partie au moins sur des financements publics.

*« Un enjeu c'est le fait d'aller soulever des finances publiques. Et un garage ça coûte cher. Mais du coup moi je me servais beaucoup de cette mesure d'impact pour dire "oui mais regardez pour un euro d'argent public, au final, il y a trois euros qui sont reversés à la collectivité par différentes voies". » (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

En conclusion, l'évaluation d'impact apparaît comme un outil cohérent pour répondre à la pluralité des enjeux de la mobilité inclusive, qu'il s'agisse de l'orientation de ces enjeux (internes ou externes) ou de leur dimension (sociale, environnementale, économique, territoriale). Dès lors, deux questions importantes se posent : face à toutes ces possibilités en matière d'évaluation d'impact, quels indicateurs choisir et comment s'y prendre pour dimensionner une évaluation réaliste et accessible ? Les prochaines sections adresseront ces deux sujets.

# QUELS IMPACTS ÉVALUER POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA MOBILITÉ INCLUSIVE ?

## Définir un périmètre d'évaluation

Définir un périmètre d'évaluation consiste à identifier précisément quels **impacts**, générés par quelles **actions**, auprès de quelle(s) **partie(s) prenante(s)**, seront pris en compte dans l'étude.

Concernant les actions prises en compte dans l'évaluation d'impact, il s'agira plus précisément d'identifier :

**La typologie d'action** : l'évaluation portera-t-elle sur toutes les actions de la structure, ou seulement une partie ?

**Le périmètre temporel** : l'évaluation portera-t-elle sur les actions depuis que la structure existe, ou les actions d'une année spécifique, les actions d'un projet de x années, ... ?

Concernant **les parties prenantes**, il s'agira par exemple d'identifier si ce sont les bénéficiaires directs de la structure qui seront étudiés, ou des bénéficiaires indirects. Le terme « partie prenante » ici est à prendre au sens très large : il peut s'agir de groupes sociaux spécifiques, de la société, de l'Etat, de collectivités, de l'environnement, de partenaires, d'entreprises, etc.

Enfin, la **typologie d'impact** doit être clairement définie : s'intéresse-t-on à des impacts sociaux, environnementaux, économiques ? A noter que dans le cadre du présent document, le terme *social* désignera des impacts *sur des individus* au sens large : une structure peut par exemple spécifiquement choisir que ce sont des impacts sanitaires qui l'intéressent. De plus, qu'on parle d'impact sociaux, économiques ou environnementaux, un angle d'analyse important est celui du périmètre géographique : ainsi nous aborderons également le cas des impacts territoriaux en parallèle des autres types d'impacts.

## Focus : les grandes questions à se poser

Définir son périmètre d'évaluation consiste à répondre à la question « **Quoi ?** ». Mais comme pour tout projet, il est nécessaire également de bien répondre aux questions « **Pourquoi ?** » et « **Comment ?** ».

La première section de la présente étude « les enjeux partagés de la mobilité inclusive et de l'évaluation d'impact » illustre tous les enjeux de la mobilité inclusive auxquels peut répondre l'évaluation d'impact. Bien identifier si ce sont des enjeux stratégiques ou de communication qui ont motivé la décision de réaliser une évaluation d'impact peut fortement influencer le périmètre d'étude, et les choix méthodologiques reliés.

Par exemple, si un partenaire financier souhaite qu'une évaluation d'impact soit menée, il est primordial d'identifier :

- 1/ quels impacts l'intéressent particulièrement ;
- 2/ si ce partenaire a des exigences méthodologiques ou non.

Si des enjeux stratégiques motivent la réalisation de l'évaluation, alors avoir identifié son besoin avec précision aidera également à faire les bons choix : chercher à comprendre ce qui change chez ses bénéficiaires et pourquoi, n'est pas la même chose que simplement souhaiter s'informer sur l'évolution de ses bénéficiaires.

Répondre à la question « Comment ? » prend deux formes : 1/ Comment méthodologiquement évaluer tel ou tel impact ? 2/ Avec quelles ressources (financières, RH, ...) réaliser une évaluation d'impact ? Ces deux questions seront adressées dans les prochaines sections

## Adopter une démarche globale d'évaluation d'impact

Comme abordé précédemment, la mobilité inclusive répond à des enjeux multiples, et



notamment sociaux, environnementaux, économiques et territoriaux. De façon cohérente, l'évaluation d'impact peut aider à rendre compte de ces différents types d'impacts que peut avoir un même projet. Lorsque plusieurs types d'impacts sont intégrés à un même projet d'évaluation, nous parlerons de « démarche globale » dans le cadre de la présente étude, mais d'autres appellations peuvent être utilisés dans la littérature, certains parleront par exemple de « démarche intégrée »<sup>5</sup>.

Avant de parler de démarche globale ou intégrée, il est important de bien maîtriser toutes les implications méthodologiques du fait de s'intéresser à tel ou tel type d'impact. Pour chaque type d'impact, une section Conseil pour intégrer la dimension à une démarche globale sera proposée.

## Impact social

**Objectif** : d'après le CSESS (Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire) en 2011<sup>6</sup>, « l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences [...] des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation [...] à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. »

**Méthodologie** : les méthodes d'évaluation d'impact social sont très variées. Il s'agit en effet plus de principes méthodologiques qu'une structure va choisir de croiser entre eux que de méthodes bien séparées les unes des autres<sup>7</sup>. Ces principes méthodologiques consistent à identifier :

**1/ auprès de quelles parties prenantes collecter les données** (va-t-on créer un

*échantillon d'étude, sur quels critères ? va-t-on mettre en place un groupe témoin ?) ;*

La plupart des porteurs de projet de mobilité inclusive interrogés ont mené leur étude sur un échantillon de leur population, la plupart du temps créé simplement sur la base du volontariat (sans méthode d'échantillonnage basée sur le hasard, toute personne d'accord pour répondre aux questions posées est intégrée à l'étude) ;

Peu ont eu l'opportunité de créer un groupe témoin afin de comparer strictement leurs résultats avec vs. sans l'action mise en place. On peut citer l'exemple du Club Mobilité, qui a comparé ses bénéficiaires (les personnes qui ont souscrit à l'offre Club Mobilité) avec des personnes témoins (des personnes qui ont manifesté leur intérêt mais qui n'ont pas finalisé les démarches d'inscription).

*« La collecte de données a été plus compliquée pour le groupe témoin, on a dû réaliser un complément de collecte par téléphone » (Nicolas Douziech, Club Mobilité)*

**2/ quels types de données vont être collectées** (il peut s'agir de données quantitatives, c'est-à-dire chiffrées, ou qualitatives, c'est-à-dire textuelles, comme des verbatims) ;

Chacune de ces deux approches peut être intéressante et il peut être pertinent de les combiner. Par exemple, Agil'Ess a choisi dans le cadre de son étude d'adresser un questionnaire auprès de ses bénéficiaires actuels et un autre auprès de ses anciens bénéficiaires (accompagnés il y a environ 6 mois) pour réaliser des analyses quantitatives. Des entretiens semi-directifs ont été ajoutés pour obtenir des verbatims. Ils ont également réalisé un questionnaire pour les membres de leur réseau (salariés et bénévoles) et mené également une série d'entretiens complémentaires.

<sup>5</sup> Adopter une démarche intégrée de la mesure d'impact : retours d'expérience. (2022) Cycle des petits déjeuner de la mesure d'impact ; Convergences, Avise, Improve.

<sup>6</sup> La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action (2011). Sibieude, T. & Clavier, C. Rapport CSESS.

<sup>7</sup> Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques. Cahiers Pratiques de l'Avise (2021). Improve, Fidarec, Avise.

Combiner le qualitatif au quantitatif peut en effet s'avérer utile, surtout avec certains publics.

*« Les deux approches [qualitative et quantitative] sont extrêmement complémentaires. Il ne faut pas oublier que notre cible de seniors n'est pas évidente à adresser sur un mode quantitatif [par questionnaire], donc c'est bien de pouvoir compléter par le volet qualitatif. On peut plus expliciter des choses, on peut vérifier que la personne comprend bien la question posée. [...] Le volet qualitatif est important parce qu'on passe par des questionnaires en ligne et on sait bien que sur notre cible, il y a un biais, parce que ça veut dire qu'il y a toute une partie de personnes qu'on évacue [les personnes âgées qui ne peuvent pas utiliser d'outil en ligne]. » (Sandrine Dufлот Morard, Agirc-Arrco).*

**3/ à quel moment collecter les données** (avant et/ou après l'action, en continu, etc.) ;

Tous les cas de figure ont été rencontrés parmi les porteurs de projet de mobilité inclusive interrogés. Par exemple, le réseau Agil'Ess a choisi une méthodologie amont vs. aval, Wimoov a choisi pour son projet Mobilité Seniors de réaliser trois temps de mesure (T0, T1, T2).

Avoir plusieurs temps de mesure dont un en amont de l'action (à l'entrée du bénéficiaire dans le programme) permet de réaliser un diagnostic initial, puis de suivre l'évolution de cette situation de départ dans le temps pour voir ce qui a changé (acquisition de connaissances, compétences, passage à l'action, bien-être, sentiment d'isolement...). Une mesure amont est aussi l'occasion de bien qualifier son public et comprendre ses besoins et enjeux.

**Si la réalisation de plusieurs temps de mesure peut être très intéressante pour objectiver des changements observés** chez les bénéficiaires et ne pas simplement se reposer sur leur perception ou leur mémoire, elle nécessite quelques points d'attention.

Par exemple, Félicie Joby (Wimoov) alerte sur deux points d'attention quand cette

méthodologie est utilisée. Tout d'abord, la nécessité que les outils de mesure soient standardisés à chaque temps de passation pour permettre la comparaison entre les différents temps de mesure.

*« J'insiste vraiment sur la nécessité d'avoir des outils qui sont globalement les mêmes pour pouvoir mesurer les résultats »*

Le deuxième point, très commun en évaluation d'impact, est le phénomène d'attrition, c'est-à-dire la perte de participants à l'étude au fur et à mesure du temps et donc des temps de mesure.

*« Aujourd'hui on a un certain nombre de bénéficiaires qu'on accompagne et forcément entre le moment où on fait passer le premier questionnaire (T0) et le questionnaire à + 4 mois (T2), il peut se passer du temps. Donc parfois on n'arrive pas forcément à rappeler les bénéficiaires ou en tout cas à les recontacter. » (Félicie Joby, Wimoov)*

Nicolas Douziech insiste également sur la nécessité de trouver un équilibre entre reproductibilité des données et amélioration de sa méthodologie entre les différents temps de mesures ou études.

*« Il y a une question de reproductibilité de la méthodologie. Sur l'analyse de nos données, on doit les analyser de la même manière chaque fois. Mais on souhaite aussi affiner : rendre les données plus pertinentes. [Il y a un] équilibre à trouver. » (Nicolas Douziech, Club mobilité)*

**4/ avec quels outils de collecte** (questionnaires, entretiens, observations, tableaux de bords...).

Les questionnaires et les entretiens sont les outils privilégiés en évaluation d'impact<sup>8</sup>, et les porteurs de projets de mobilité inclusive que nous avons interrogés ne font pas exception. Pour les questionnaires, des versions numériques en ligne sont souvent utilisées, mais parfois les données peuvent être issues d'entretiens directifs (l'interviewer pose des questions majoritairement fermées, comme dans un questionnaire, mais la passation se déroule à l'oral).

<sup>8</sup> Panorama de l'évaluation d'impact social en France. (2021), ESSEC & IMPACT TANK

Sur le sujet de la passation à l'oral, il est préconisé de la faire réaliser par un tiers externe à la structure pour éviter tout risque de biais de désirabilité sociale (chercher à renvoyer une image positive) ou de complaisance (chercher à faire plaisir) de la part des répondants, qui peuvent se sentir redevables face à la structure accompagnatrice. Mais ce type d'externalisation n'est pas sans coût.

*« Il faut se souvenir que le qualitatif c'est aussi plus coûteux en temps et si on fait appel à des ressources externes, plus coûteux en argent donc, ce n'est pas toujours possible de le faire. » (Sandrine Duflot Morard, Agirc-Arrco)*

**Exemples d'indicateurs d'impact social** relevés dans les entretiens menés avec des porteurs de projet de mobilité inclusive.

#### *La mobilité*

L'évaluation de la mobilité fait partie intégrante de bon nombre d'évaluations de projets sur la mobilité inclusive. On retrouve par exemple :

- % de personnes qui sont plus mobiles et effectuent des déplacements qu'ils n'envisageaient pas auparavant
- Evolution des compétences et connaissances en matière de mobilité
- % de demandes qui trouvent leur solution de mobilité
- Evolution des motifs de déplacement (nouvelles activités, nouveau lieux accessibles)
- Evolution du temps / budget consacré aux déplacements

#### *L'insertion professionnelle*

Classiquement, même si ce n'est pas obligatoire, la situation professionnelle est mesurée avant et après le dispositif. Cela permet par exemple de mesurer un taux de réduction des bénéficiaires sans emploi, une hausse des situations d'emploi durable/baisse des situations précaires.

#### *L'insertion sociale*

La mobilité étant un vecteur important de liens sociaux et de participation à la vie sociale, l'insertion sociale est également un indicateur plébiscité par les porteurs de projet de mobilité inclusive. On retrouve par exemple :

- % de personnes qui considèrent que leur situation de mobilité facilite l'organisation de leur vie sociale (amis, famille, loisirs, etc)
- Fréquences de : sorties pour voir ses proches, participation à des activités sportives culturelles ou de loisir.
- % de personnes qui considèrent que c'est grâce au dispositif qu'ils ont pu faire de nouvelles rencontres ou maintenir des relations
- Evolution d'un sentiment initial d'isolement

#### *Ressources*

Pour plus d'idées et d'inspiration en matière d'indicateurs d'impact social, nous vous invitons à prendre connaissance du « *Référentiel d'évaluation d'impact social. Projets mobilités inclusives* » de la Fondation MACIF et de l'ESSEC et de l'outil réalisé, disponible ici : <https://tousmobiles-kit.com/experimenter-evaluer/>

**Notre conseil : « Quel impact social évaluer » dans le cadre d'une démarche globale**

Si vous souhaitez intégrer la dimension sociale à une approche plus globale de votre évaluation d'impact, votre premier enjeu sera celui de la priorisation. De nombreux critères peuvent être utilisés pour faire votre choix, donc le mieux est de s'accorder dans un premier temps sur ces critères : **pertinence** de l'indicateur (au regard de vos enjeux internes et/ou externes, de votre mission sociale, de votre besoin), **faisabilité** (au-delà de la faisabilité, n'hésitez pas tendre même vers la facilité de mesure, car une démarche globale a tendance à démultiplier les efforts requis) et **utilité multiple** (ce critère peut être déterminant et fait l'objet d'un développement dans la section Capitalisation des efforts).

N'hésitez pas à restreindre le nombre d'indicateurs retenus (maximum 10) :

- 1 ou 2 indicateurs sur votre impact en matière de mobilité semble indispensable
- 2 ou 3 indicateurs représentatifs de votre mission sociale, à adapter donc selon votre cas : insertion professionnelle, autonomie, lien social/isolement, etc.
- 1 ou 2 indicateurs pour rendre compte des besoins initiaux des bénéficiaires
- 1 ou 2 indicateurs pour rendre compte de votre réponse à ce besoin.

Au-delà du choix des indicateurs, méthodologiquement, différents degrés d'avancement peuvent rendre l'évaluation d'impact social plus ou moins accessible :

*Niveau 1* – étude quantitative a posteriori, l'idée ici est de ne réaliser qu'un seul temps de collecte de données. Ce type d'étude est facilement internalisable si l'équipe a du temps dédié au projet et les compétences requises (création d'outils, analyses, etc.) ou après un premier accompagnement.

*Niveau 2* – étude qualitative a posteriori. De même, un seul temps de collecte est prévu. Mais certains points de vigilance (temps dédié, maximiser la fiabilité en faisant appel à un tiers) rendent cette approche un petit peu plus contraignante, tout en restant cependant vraiment simple à réaliser.

*Niveau 3* – étude avec différents temps de mesure (amont vs. aval par exemple). Cette méthode reste très accessible, mais requiert plus de temps RH dédié et l'idéal est d'avoir des compétences internes assez élevées en analyses statistiques ou de faire appel à un cabinet d'experts pour maximiser la fiabilité et l'objectivité des comparaisons réalisées.

*Niveau 4* – étude avec un groupe témoin de référence. Cette méthode est la plus complexe à mettre en œuvre, sauf opportunité exceptionnelle. Elle n'est pas impossible, mais un accompagnement externe est fortement recommandé.

## Impact environnemental

**Objectif** : l'impact environnemental, selon la définition de la norme ISO 14001 (v 2004), correspond à « toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme ». Un indicateur environnemental permet d'évaluer l'état de l'environnement, les pressions sur cet environnement et les réponses apportées.

**Méthodologie** : globalement, évaluer son impact environnemental peut conduire à

l'évaluation de deux types d'impacts : des impacts intermédiaires et des impacts finaux<sup>9</sup>.

Les impacts intermédiaires sont la conséquence de chaque élément constituant une activité. Par ex. la fabrication d'un véhicule électrique est constituée de différents processus élémentaires : fabrication de matériaux, transport, utilisation de machines pour assembler les pièces, etc. La quantification de ces impacts est réalisée grâce à des données issues de bases de données mondiales ou nationales. Par exemple la Base Empreinte® de l'ADEME est la base de données la plus utilisée parmi les porteurs de projet de mobilité inclusive interrogés.

Les impacts finaux, impacts à moyen ou long terme (effets respiratoires, destruction de la couche d'ozone, changement climatique, etc.), sont évalués sur la base de modélisations existantes ou réalisées spécifiquement dans le cadre de l'étude.

#### Ressources

Le document « *S'engager dans la mesure d'impact environnemental : points de repères* » (2021) de Convergences, l'Avise et Improve, rassemble différentes ressources, outils, référentiels, sources de données et guides, classés en fonction de son besoin.

« *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques* (2021) d'Improve, Fidarec et l'Avise, propose des repères pour choisir les principes méthodologiques de sa démarche d'évaluation.

L'article « *Comment évaluer son impact environnemental ?* » (2022) de l'Avise propose des conseils sur l'évaluation des deux impacts environnementaux les plus fréquents : l'impact sur le climat (via l'évaluation carbone), l'impact sur la biodiversité ; ainsi que des outils.

L'empreinte carbone représente sans doute l'évaluation d'impact environnemental la plus

commune, notamment dans le secteur de la mobilité. Trois périmètres sont pris en compte dans le cadre d'une évaluation d'impact carbone, nommés « scopes ».

**Scope 1** : il s'agit des émissions directes de GES (directement liées à l'action, au fonctionnement de la structure) = ce qui est produit dans la structure.

**Scope 2** : il s'agit des émissions indirectes liées à l'énergie (par exemple, concernant l'électricité : des émissions carbonées sont nécessaires à la production de l'électricité).

**Scope 3** : il s'agit de tout le reste (achats de marchandises, matières premières, déplacements domiciles-travail, etc.), c'est-à-dire ce que la structure utilise, ce dont elle a besoin pour fonctionner.

Les scopes 1 et 2 restent relativement accessibles, car ils peuvent se baser principalement sur des documents connus (suivis, factures, etc.). Le scope 3 est plus compliqué et requiert plus de temps de collecte et de calcul de données.

**Exemples d'indicateurs d'impact environnemental** relevés dans les entretiens menés avec des porteurs de projet de mobilité inclusive.

#### Emissions de Gaz à Effet de Serre

Les économies d'énergie et les émissions de GES évités représentent la quasi-totalité des indicateurs d'impact environnemental relevés. Elles reposent sur des indicateurs préalables nécessaires aux calculs. Les plus couramment observés auprès des porteurs de projets de mobilité inclusive interrogés sont les suivants :

- Les pratiques de mobilité des bénéficiaires : distance parcourue, nombre de déplacement, modes et énergies utilisés
- Des indicateurs de consommation énergétique « classiques » : combien consomme une voiture essence ou électrique, etc. en se reposant sur la Base Empreinte® de l'ADEME.

<sup>9</sup> *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques. Cahiers Pratiques de l'Avise* (2021). Improve, Fidarec, Avise.



- Certains prennent également en compte leurs activités « internes » (déplacements des salariés, etc.)

### Indicateurs d'impacts sur la mobilité

Sans forcément aller jusqu'à la valorisation environnementale (transformation de la donnée en impact carbone par exemple), plusieurs indicateurs d'impacts sur la mobilité sont intéressants à mesurer pour révéler le potentiel de ses actions, notamment :

- Tout changement de mode de transport type : augmentation de l'utilisation des transports en commun, utilisation du co-voiturage, utilisation du vélo, etc.

#### Notre conseil « quel impact environnemental évaluer » dans le cadre d'une démarche globale

Si vous souhaitez intégrer la dimension environnementale à une approche plus globale de votre évaluation d'impact, notre conseil est de choisir des indicateurs simples.

**Niveau 1** - Les indicateurs d'impacts sur la mobilité, présentés précédemment, sont le niveau le plus simple possible.

A un niveau supérieur, l'évaluation des émissions carbone est particulièrement intéressante tout en restant parfaitement accessible

**Niveau 2** – Grâce à la Base Empreinte® de l'ADEME, vous pouvez calculer une première valorisation de ces indicateurs en matière d'émission carbone

**Niveau 3** – L'outil Valor'Ess « Mesurez votre empreinte carbone » permet de faire ses premiers pas en autonomie en matière d'évaluation carbone un peu plus complète et tenant compte de plusieurs grands postes d'émission de gaz à effet de serre (Energie, Déplacements professionnels,

Déplacements domicile/travail, Déplacements visiteurs, utilisateurs, touristes, etc.)

**Niveau 4** - Réaliser un Bilan Carbone. Il sera nécessaire de vous faire accompagner par une structure certifiée et de dégager un budget dédié

Au-delà du Bilan Carbone, plusieurs autres possibilités d'évaluation d'impact environnemental existent, mais elles peuvent représenter une charge de travail importante, d'autant plus si vous souhaitez vous inscrire dans une démarche globale d'évaluation.

Attention, faire son Bilan Carbone n'est cependant pas sans efforts, raison pour laquelle nous vous avons proposé différents niveaux d'avancement pour faire votre

## Impact économique

**Objectif** : mesurer le surplus d'activités et de richesses générés dans le tissu économique d'un territoire, en chiffrant les retombées économiques ou les coûts évités par le projet.

**Méthodologie** : plusieurs méthodes d'évaluation d'impact économiques existent<sup>10</sup>. Les trois principalement utilisées sont :

**L'ACB (Analyse Coûts-Bénéfices)** : elle se situe du point de vue d'une partie prenante identifiée, bien souvent l'Etat, mais ça n'est pas obligatoire. Très rigoureuse, elle repose sur une comparaison de données *cibles* (par exemple, les parcours des bénéficiaires d'une action donnée) avec des données *témoins* (par exemple, les parcours de personnes non bénéficiaires de l'action, mais dont le profil est exactement le même que les cibles). Les données analysées reposent sur des indicateurs économiques (évolution des factures) ou socio-économiques (diminution du taux de chômage,

<sup>10</sup> Valorisation économique ou monétarisation de l'impact (ACB, SROI, évaluation socio-économique) : de quoi est-il question exactement ? (2023) Improve. [https://im-](https://improve.fr/article/valorisation-economique-ou-monetarisation-de-limpact-acb-sroi-evaluation-socioeconomique-de-quoi-est-il-question-exactement/)

[prove.fr/article/valorisation-economique-ou-monetarisation-de-limpact-acb-sroi-evaluation-socioeconomique-de-quoi-est-il-question-exactement/](https://improve.fr/article/valorisation-economique-ou-monetarisation-de-limpact-acb-sroi-evaluation-socioeconomique-de-quoi-est-il-question-exactement/)



allocations chômage évitées, cotisations sociales, etc.).

### **Le SROI (Social Return On Investment)**

se situe du point de vue de la société en général (Etat, citoyens, entreprises, etc.). Sa méthode est beaucoup plus souple, sans groupe témoin nécessaire, et peut reposer sur des entretiens qualitatifs ou des questionnaires par exemple. Les données analysées reposent également sur des indicateurs économiques, socio-économiques, mais aussi sociaux. Les impacts sociaux sont donc monétarisés à l'aide de proxys (par exemple le prix moyen sur le marché d'une action équivalente à celle proposée par la structure) ou de « value games » (enquête au cours de laquelle un échantillon d'individus évalue le montant qu'ils seraient prêts à payer pour un bénéfice donné).

**L'étude socio-économique** se situe également du point de vue de la société en général. Les impacts sociaux y sont également monétarisés. Elle repose cependant sur la comparaison des données à un scénario témoin, qui peut reposer sur de la littérature académique et scientifique pour prédire ce qui se serait passé sans l'action. Elle est très utile pour se projeter dans les impacts potentiels d'une action.

**Exemples d'indicateurs d'impact économique** relevés dans les entretiens menés avec des porteurs de projet de mobilité inclusive.

Les porteurs de projets interrogés n'ont pas mené d'étude d'impact économique « complète » à part entière type ACB, SROI ou étude socio-économique. Ils ont choisi des analyses d'impact économique plus « légères », et ont axé leurs efforts sur quelques indicateurs facilement mesurables et monétarisables pour valoriser l'aspect économique dans le cadre de leur évaluation plus globale.

#### *Impact sur la situation professionnelle*

- Proportion de bénéficiaires qui ont vu leurs revenus augmenter grâce à leur participation à l'action
- Diminution chez les bénéficiaires du recours aux aides sociales liées à l'accès à un

véhicule ; Données relevées : allocation de retours à l'emploi, allocation de solidarité spécifique, revenu de solidarité active, et prime d'activité ; Comparaison avec des données issues de France Travail possible

- Calcul de la valeur sociétale associée aux salariés en CDDI (Contrat à Durée Déterminée d'Insertion) dans la structure, sous forme de ROI : pour 1 euro investi, gain pour la puissance publique sous formes de recettes sociales et fiscales, et charges évitées (déduction des aides aux postes, aides à l'emploi et exonérations de charges) en comparaison à ce qu'auraient coûté les salariés en insertion s'ils étaient restés sans emploi (*note : attention ceci n'équivaut pas à un groupe témoin, mais permet une estimation plus facile d'accès*).

#### *Impact sur le budget automobile*

- La part du budget voiture par rapport aux revenus du bénéficiaire ; plusieurs informations peuvent être utilisées, de façon plus ou moins exhaustives (d'une première estimation minimale au calcul du coût total de possession) : prix d'achat, kilométrage, âge du véhicule, distance parcourue par an, modèle du véhicule, dépenses mensuelles de carburant, d'assurance, type de carburant
- Coût d'une prestation de réparation du véhicule pour la structure menant l'évaluation (e.g., un garage solidaire), en tenant compte de potentielles aides financières reçues par la structure, comparée à la même prestation sur le marché classique
- L'estimation des contraventions relatives à l'état du véhicule : ne donne pas accès à un coût évité démontré, mais à un potentiel coût évité, déjà instructif. L'accès à la donnée des coûts des contraventions est simple, et celles sur les réparations effectuées directement mesurables dans le cadre de l'activité.

### Ressources

Pour en savoir plus sur le **SROI** : *Guide du retour social sur investissement* (ESSEC Business School, 2009).

Pour en savoir plus sur l'**ACB** : *Guide de l'analyse coûts-bénéfices* (Improve et Fondation Rexel, 2018).

Pour en savoir plus sur l'**évaluation socio-économique** : *Guide de l'évaluation socio-économique des investissements publics* (France stratégie et Direction générale du Trésor, 2017).

Pour une **comparaison** des trois méthodes : Article « *Valorisation économique ou monétarisation de l'impact (ACB, SROI, évaluation socio-économique) : de quoi est-il question exactement ?* » (2023 ; <https://improve.fr/article/valorisation-economique-ou-monetarisation-de-limpact-acb-sroi-evaluation-socioeconomique-de-quoi-est-il-question-exactement/>)

### Notre conseil : « quel impact économique évaluer » dans le cadre d'une démarche globale

En matière de niveaux d'avancement, peu de degrés sont observés sur l'évaluation d'impact économique.

**Niveau 1** – Relever 1 ou 2 indicateurs économiques maximum et les intégrer à une évaluation plus globale. Vous pouvez vous inspirer de la section « *Exemples d'indicateurs d'impact économiques* » ou balayer vos indicateurs déjà mesurés (qu'ils soient sociaux ou environnementaux) pour identifier s'ils permettent d'accéder à des estimations économiques intéressantes. Par exemple, si l'un de vos impacts socio-économiques est l'accès à l'emploi de vos bénéficiaires grâce à une meilleure mobilité, vous pouvez valoriser cet impact en calculant les coûts évités directs pour l'Etat (allocations chômage, autres prestations sociales).

**Niveau 2** – Il s'agit de réaliser une méthode d'évaluation d'impact « complète » type ACB, SROI ou étude socio-économique. Si votre budget est restreint et que vous souhaitez intégrer la dimension économique à une approche plus globale de votre évaluation d'impact, notre conseil est de sélectionner quelques indicateurs économiques ou socio-économiques (niveau 0) mais de ne pas vous lancer dans ce type de méthode. Si vous avez un budget adapté, notez qu'une ACB peut facilement se coupler à une évaluation d'impact social.

## Impact territorial

### Objectif<sup>11</sup>:

- A l'échelle d'une structure (*micro*) : étudier la complémentarité et la plus-value de la structure sur le territoire (quel renforcement de la dynamique territoriale, quelle création ou transformation des ressources sur le territoire visé).

<sup>11</sup> Définition tirée de : *Impact territorial : De quoi parle-t-on ? Avec les témoignages de Plateau Urbain et du Mouvement Sol*, (2021), Plénière du réseau social Value France.

- A l'échelle de plusieurs structures (*méso*) : l'impact territorial cherche à évaluer ce qui émerge d'un dialogue territorial multi-acteurs
- A l'échelle du territoire (*macro*) : vision globale du territoire (systémique). L'impact territorial global intègre ici une multitude d'impacts territoriaux qui peuvent être d'ordre social, économique et environnemental

**Méthodologie** : nous axerons cette partie sur l'échelle micro, puisqu'elle va plus facilement concerner une structure de mobilité inclusive souhaitant réaliser l'évaluation de son impact.

Comme abordé précédemment, l'évaluation d'impact territorial est transversale aux trois autres domaines abordés (social, environnemental et économique), un territoire étant lui-même concerné par ces trois aspects. Réaliser une étude d'impact territoriale relève donc plus du périmètre d'étude : la méthodologie et les indicateurs seront adaptés et contraints à un périmètre géographique spécifique. Tous les conseils méthodologiques abordés précédemment sont donc valables ici.

Mais, il peut être noté que différents choix méthodologiques, cumulables, permettent de prendre en compte l'aspect territorial dans le cadre d'une évaluation d'impact. Globalement, on observe trois types d'approches :

#### **Approche centrée sur les bénéficiaires**

- Les bénéficiaires participant à l'étude sont exclusivement issus d'un territoire précis (un département, une région, ou un QPV par exemple).
- Les impacts visés et mesurés concernent directement le territoire : à un niveau social, ce peut être la façon dont les bénéficiaires participent et sont intégrés à une vie locale ; à un niveau économique, il peut s'agir par exemple de création d'emplois spécifiquement sur le territoire visé ; à un niveau environnemental, il pourra s'agir d'un impact carbone calculés exclusivement sur la base de données locales.

#### **Approche centrée sur les acteurs locaux**

- Si dans la plupart des études d'impact, ce sont les bénéficiaires directs de l'action qui font l'objet d'une évaluation, dans le cadre d'une évaluation d'impact territorial, il est

courant d'interroger d'autres parties prenantes, locales évidemment (collectivités territoriales, entreprises, structures éducatives, habitants, etc.), dont les points de vue complémentaires peuvent apporter des informations essentielles en matière d'impact de la structure sur son territoire. Ce sont des méthodes qualitatives (via des entretiens notamment) qui seront souvent privilégiées dans ce cadre-là.

#### **Approche centrée sur les activités internes**

- Focalisée sur les activités internes à la structure, cette approche ne relève pas de l'évaluation d'impact à proprement parler, mais elle reste incontournable pour qui s'intéresse à l'impact territorial. Il s'agit en effet de rendre compte de l'ancrage territorial de la structure, et donc de tous les efforts favorisant notamment l'entrepreneuriat local, l'animation et la vie publique des territoires. Elle est intéressante dans le cadre d'une approche globale de son évaluation car elle s'appuie généralement sur des données administratives et financières souvent déjà existantes, même si elles peuvent nécessiter d'être retravaillées pour faciliter le processus de collecte de données : politique d'achat, partenariats avec des structures locales, emplois locaux, etc.

#### **Ressources**

Le guide « *Mesurer l'impact social & l'ancrage territorial des entreprises* » (2024) de l'Impact Tank, est particulièrement complet et donne accès à beaucoup d'informations et d'exemples inspirants. Surtout des indicateurs concrets sont proposés dans la Partie 3 du document.

**Exemples d'indicateurs d'impact territorial** relevés dans les entretiens menés avec des porteurs de projet.

#### *Lieu d'habitation des bénéficiaires*

- Le territoire de vie des bénéficiaires est l'indicateur le plus communément rencontré dans le cadre de l'enquête menée.

### *Accès aux services et infrastructures locales*

- L'accès aux services et infrastructures est rarement axé spécifiquement sur le local, avec un périmètre territorial défini. Mais cet indicateur classique de la mobilité peut facilement être employé dans ce cadre-là.

#### **Notre conseil « quel impact territorial évaluer » dans le cadre d'une démarche globale**

*Niveau 1* - Si vous souhaitez intégrer la dimension territoriale à votre évaluation d'impact, le plus simple et accessible reste de mesurer le territoire des bénéficiaires et de procéder aux analyses en tenant compte de cette variable territoriale.

Attention, si les territoires administratifs (communes, départements, etc.) sont faciles d'accès, d'autres niveaux d'analyse territoriale comme les QPV (Quartier Politique de la Ville) peuvent être plus contraignants. En effet, bien que l'information soit accessible (il existe un Atlas des QPV par département, disponible en ligne : [https://sig.ville.gouv.fr/atlas/QP\\_2024](https://sig.ville.gouv.fr/atlas/QP_2024)), peu de bénéficiaires sont au courant que leur adresse se situe dans une zone QPV. Ainsi, il est compliqué de se reposer sur leur connaissance pour accéder à l'information.

*Niveau 2* - Les actions de mobilité inclusive sont particulièrement pertinentes quand il s'agit de mesurer ce que l'accès à la mobilité apporte aux individus dans leur vie locale. Nous vous recommandons de vous tourner vers des indicateurs comme le sentiment d'appartenance au territoire, la création de liens sociaux avec des gens de sa commune, l'augmentation de la participation à des activités locales citoyennes, sportives, etc.

*Niveau 3* - L'approche centrée sur les acteurs locaux reste assez simple et peut aussi être intégrée. Elle pourrait révéler beaucoup d'informations intéressantes, surtout si l'enjeu premier de votre évaluation d'impact est stratégique et consiste à identifier des leviers d'amélioration de vos actions. Attention à ne pas sous-estimer le temps nécessaire à cet exercice. Comme vu dans la section sur l'impact social, l'approche qualitative prend du temps en soit, et accéder à des élus, des dirigeants d'entreprises, etc. représente un temps de coordination à prévoir.

### **Conclusion**

Pour conclure quant au choix des types d'impacts et de leur méthodologie de mesure, si vous souhaitez vous orienter vers une démarche globale d'évaluation d'impact, nous vous conseillons de vous orienter vers les premiers niveaux d'avancement de chaque type d'impact (social, environnemental, économique et territorial) que nous vous avons présentés.

# ACTIONS CONCRÈTES POUR UNE ÉVALUATION D'IMPACT ACCESSIBLE POUR TOUS

**La première étape pour évaluer son impact c'est de cadrer son projet :** tenir compte de ses besoins, de ses contraintes (humaines, financières et temporelles), définir un périmètre pour son étude, en se (re)questionnant sur la(les) partie(s) prenante(s) à interroger, les grandes questions auxquelles on souhaite répondre, la méthodologie envisagée, un calendrier indicatif... Ce n'est qu'une fois cette étape réalisée que la mise en œuvre de la méthodologie d'évaluation commencera (les étapes suivantes étant la formalisation de la stratégie d'impact, la création des outils de collecte, la collecte, l'analyse et la restitution<sup>12</sup>).

Les sections précédentes de cette étude ont déjà abordé les enjeux de l'évaluation d'impact, la définition du périmètre et le choix de la méthodologie et des types d'indicateurs. Dans la présente section, nous aborderons la mise en œuvre concrète d'un projet d'évaluation d'impact, et des conseils pratiques d'organisation pour être en capacité de s'orienter vers une démarche globale de l'évaluation d'impact et ainsi valoriser au mieux les projets de mobilité inclusive.

## Maîtriser les ressources disponibles et faire des choix proportionnés

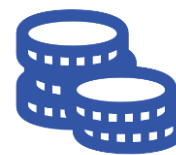
**Il est essentiel de connaître les ressources mobilisables avant de se lancer dans un projet d'évaluation d'impact.** Toute évaluation commence par un arbitrage entre temps passé sur la construction de l'étude en interne, et le cas échéant, budget accordé à l'évaluation d'impact. Les questions à se poser, qui doivent impérativement trouver réponse avant de démarrer sont les suivantes :

## Ressources Humaines



- Qui peut être mobilisé dans le cadre de l'étude menée ?
  - A quelle fréquence ?
  - Quelles sont les connaissances théoriques et/ou pratiques en évaluation chez les personnes mobilisées ?
- Et dans le cadre d'une démarche globale d'évaluation, quelles sont les connaissances dans les différents types d'impacts attendus (social, environnemental, économique et territorial) ?

## Ressources financières



- De quelles ressources financières dispose-t-on ?
- En interne (fonds propres) ?
  - Peut-on être financé par d'autres organismes sur tout ou partie de l'étude ?

**S'interroger sur ces différentes questions devrait permettre à la structure concernée d'arbitrer entre évaluation interne et/ou évaluation externalisée.** Plus les connaissances et le temps disponible à accorder à l'étude seront importants au sein de la structure, plus celle-ci sera à même de mettre en place une étude d'impact internalisée. Au contraire, si les membres sont contraints dans le temps, mais que la structure dispose de ressources financières à mobiliser pour cette évaluation, opter pour une étude d'impact externalisée pourra être plus aisé à mettre en œuvre.

*« C'était compliqué de passer plus de temps et d'investir plus d'énergie en sachant que financièrement, ce n'était pas « rentable »." (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

Ce choix devra être mis en perspective avec les ressources disponibles, mais aussi avec vos enjeux et vos besoins. Si vous rencontrez des demandes externes fortes sur la *démonstration de preuve* de votre impact, ou que vous avez besoin d'une prise de recul et d'objectivité sur votre stratégie d'impact, une expertise externe sera nécessaire pour la mise en place d'une méthodologie indépendante et rigoureuse.

<sup>12</sup> Voir Guide de la mesure d'impact social, 2015. Improve, Fondation Rexel.



Si vous vous inscrivez dans une démarche globale d'évaluation d'impact, les types d'impact retenus (social, environnemental, économique, territorial) peuvent également influencer sur le besoin d'accompagnement externe ou non.

Des formats d'accompagnement mixtes/hybrides existent aussi :

- La formation, qui permet à l'équipe de se doter des bases méthodologiques nécessaires à la réalisation de son étude d'impact. Après la formation, la structure réalise son évaluation en autonomie.
- Le coaching, qui permet à moindre coût, que les porteurs de projet soient suivis par un cabinet d'évaluation, à chaque étape de l'étude, afin de s'autonomiser sur le sujet et de monter en compétences, avec pour finalité la réalisation de son étude d'impact.
- Quelques étapes à la carte (ex. analyse de données) peuvent aussi être externalisées, en réalisant en interne les étapes de cadrage et de création des outils.

Attention, que l'évaluation d'impact soit internalisée, externalisée, ou un mixte des deux, du temps RH de la part de la structure sera toujours nécessaire.

*« Pour faire une étude de l'impact il faut de l'humain, il faut du temps, il faut financièrement avoir un peu d'argent pour être accompagné, pour se structurer, pour mettre tout ça en place » (Michèle Morgan, Agil'Ess)*

### **Focus : les sources de financement**

Les sources de financement des évaluations d'impacts sont souvent un mixte entre fonds propres et financement par un tiers. 62% des structures interrogées dans le cadre d'une étude publiée en 2021 par l'Impact Tank et l'ESSEC indiquent que l'évaluation d'impact a été financée sur fonds propres et 51% ont bénéficié d'un soutien financier externe. Ces soutiens externes peuvent provenir d'un partenaire financier qui souhaite une évaluation d'impact et décide de la soutenir financièrement, un soutien spécifique de l'évaluation d'impact uniquement, ou un financement (AAP, AMI...) ciblé de projet dans le cadre duquel l'évaluation d'impact est obligatoire.

Concernant le budget à prévoir en cas d'externalisation, ce dernier doit être proportionné par rapport au budget du projet en lui-même. Il est soumis à d'importantes variations. Les principaux facteurs faisant varier le budget dédié sont : 1/le nombre d'étapes externalisées ; 2/ le nombre de parties prenantes différentes interrogées ; 3/ le nombre de livrables produits.

Que vous choisissiez l'externalisation et/ou l'internalisation, globalement il est fortement conseillé de réaliser une évaluation d'impact proportionnelle à l'ampleur de votre projet. Le premier conseil en la matière est de se montrer réaliste et d'éviter de multiplier les parties prenantes étudiées si vos ressources sont maigres, ou simplement s'il s'agit de votre première expérience en évaluation d'impact. Multiplier les parties prenantes a tendance à multiplier les étapes et le temps de travail dédié.

*"La complexité c'est que notre question évaluative était à double échelle. Ça aurait pu être deux mesures d'impact différentes. L'impact du réseau sur les adhérents et les*



adhérents sur le réseau et les adhérents sur les bénéficiaires." (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)

## Gérer son temps



Faire une évaluation d'impact nécessite du temps, qu'elle soit internalisée et/ou externalisée : la bonne gestion du temps est donc essentielle et passe par une **planification rigoureuse**

et un **suivi régulier**.

Il est conseillé de faire un calendrier détaillé avec chaque étape de l'étude, les temps de réunions, de validations... et ce jusqu'à la date prévue de restitution des résultats de l'étude. Cela permettra de suivre en temps réel le bon déroulé de l'évaluation d'impact.

De plus, en gestion de projet ou en évaluation, un suivi régulier est indispensable pour garantir un bon déroulé et la réussite de la mission. Ainsi, mettre en place des temps de suivi réguliers (bi-mensuels par exemple) entre les différentes parties prenantes mobilisées dans le cadre de l'étude, et actualiser régulièrement le calendrier prévisionnel de l'étude permettra de s'assurer du bon déroulement de l'évaluation d'impact menée, et de rebondir rapidement en cas de problématique.

*« Une bonne pratique, c'est qu'on s'est fixé un temps toutes les deux semaines pour faire le point sur les avancées. On avait également les bons outils pour suivre qui a répondu et qui n'a pas répondu donc être bien outillé est important. Mais en fait, il faut surtout avoir cette phase de réflexion et de planification sur le long terme dès le départ. Il ne faut pas faire au fur et à mesure, il faut quadriller dès le départ avec les personnes ressources et c'est vrai que l'accompagnement nous a permis ça. Par exemple, début septembre, on doit avoir fait telle chose et telle chose. Du coup ça te force à suivre un calendrier, à te dire qu'on ne peut pas laisser couler, il faut qu'à ce moment-là, on travaille sur cette question-là et que ce soit fait. » (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

## Ressources

Article « Le cahier des charges en évaluation d'impact : pour bien faire il faut bien commencer » : <https://improve.fr/article/le-cahier-des-charges-en-evaluation-dimpact/>

## Prendre les mesures nécessaires pour optimiser la collecte de données



En évaluation d'impact, la collecte de données est une étape particulièrement importante, mais qui peut parfois être sous-estimée. C'est pourtant la réussite de

cette collecte qui conditionnera la qualité de la donnée, et la représentativité ou non des résultats de l'étude. En effet, une collecte de données qui mobilise de nombreux répondants, représentatifs de la partie prenante évaluée, garantit l'obtention de résultats crédibles, robustes. Il est donc essentiel d'accorder une attention toute particulière à cette étape. Pourtant la collecte de données est souvent l'étape identifiée comme la plus compliquée et la plus mobilisante par les porteurs de projet interrogés.

*« La construction du référentiel était rapide, mais la collecte était plus complexe. Il faut courir après les gens, il y a énormément de relances (...) on était une association avec 3 salariés, il faut un peu choisir entre assurer le quotidien et mener à bien l'évaluation » (Lucie Avril, MUMO) »*

### Mais comment faire pour mettre toutes ses chances de son côté lors de la collecte des données ?

**(1) Identifier les personnes ressources.** Il s'agira généralement des membres de la structure (salariés, bénévoles) qui sont fréquemment au contact des bénéficiaires, qui sont leur principal lien avec l'association/ l'entreprise sociale.

**(2) Informer les personnes ressources.** Informer le plus tôt possible les parties prenantes identifiées qu'une évaluation d'impact est en projet.

### (3) Sensibiliser les personnes ressources.

L'intérêt d'une évaluation d'impact peut être évident pour certains membres d'une équipe, surtout ceux à des postes stratégiques. Le sujet est d'ailleurs le plus souvent porté par des postes de direction<sup>13</sup>. Or, pour des personnes qui travaillent sur le terrain, leur enjeu principal c'est de pouvoir mener leur mission et quand on parle de mobilité inclusive, d'accompagner des publics vulnérables en matière de mobilité. Il est donc important de les sensibiliser sur les intérêts de l'évaluation d'impact pour la structure (opérationnels, stratégiques, communicationnels), mais aussi dans leur rôle au sein de la structure : mettre en avant des leviers d'améliorations dans ses pratiques, mieux connaître les besoins de ses bénéficiaires ...

(4) Mobiliser les personnes ressources. Si cela est possible, il est fortement conseillé d'impliquer ces personnes ressources dans le processus de l'étude, au moins à une étape de cadrage (co-construction de la théorie du changement, validation des impacts clés...) et/ ou opérationnelle (validation des outils). Le strict minimum est de leur transmettre les indispensables sur l'évaluation (enjeux, objectifs, méthodologie, temporalité, etc.) à travers un court guide qu'ils pourront restituer aux bénéficiaires en leur présentant la finalité de l'étude réalisée.

(5) Suivre régulièrement la remontée des données. Un suivi régulier d'une collecte de données est important. Selon la durée de cette collecte, le suivi peut être hebdomadaire, bi-mensuel, ou mensuel.

(6) Prioriser ! Plus on multiplie les indicateurs, les parties prenantes, etc., plus la collecte de données sera conséquente. Dans le cadre d'une démarche globale, comme abordé dans la section « Quels impacts évaluer ? », il est d'autant plus important de faire cette priorisation.

## Se baser sur le collectif et la co-construction

Nous l'avons déjà abordé au travers du sujet de la mobilisation de personnes ressources clés pour la collecte de données : s'appuyer sur une équipe informée et mobilisée est très important



pour la bonne conduite d'une évaluation d'impact.

De façon plus globale - et pas seulement sur la collecte de données - il s'agit là d'une recommandation fréquente de porteurs de projets ayant réalisé une démarche globale d'évaluation d'impact<sup>14</sup> :

- Impliquer l'ensemble des parties prenantes, et faire varier les opportunités de mobilisation : cadrage de la démarche, cartographie des impacts, identification des indicateurs, création des outils, collecte, analyse des données, etc.
- Ne pas hésiter à associer les bénéficiaires dans l'évaluation, notamment à l'étape de cadrage, pour mieux identifier la cartographie des impacts du projet.
- Des entretiens exploratoires avec différentes parties prenantes du cadrage peuvent être une source d'informations précieuse pour élaborer la démarche.
- Constituer un comité de pilotage : il peut être constitué de membres internes, externes ou indirectement reliés au projet, et le cas échéant de l'évaluateur externe.

*"C'était bien de ne pas être seul aussi, pouvoir se dire, on est tous un peu dans la même galère et du coup d'échanger avec d'autres personnes qui sont sur des sujets différents de la mobilité." (Nathan Crouzevialle, Réseau Agil'ESS)*

*« Le process s'est construit au fur et à mesure, il y a 10 ans ce n'était pas du tout comme cela. On a fléchi tout cela au fur et à mesure et nos indicateurs évoluent toujours. Et on se réunit entre tous les membres tous les mois, on construit nos nouveaux outils lors de ces moments. C'est un processus très agile, qui bouge beaucoup. Là on revoit notre stratégie donc nos indicateurs évoluent de façon agile. » Lénaïg Lharidon, EHOP*

## Allier l'utile à l'utile



Dans le cadre d'une démarche globale de l'évaluation d'impact, plus les types d'impacts retenus sont élevés (social, environnemental,

<sup>13</sup> Panorama de l'évaluation d'impact social en France (2021) ESSEC & IMPACT TANK

<sup>14</sup> « Adopter une démarche intégrée de la mesure d'impact : retours d'expérience » (2022) Convergences, l'Avisé et Improve

économique, territorial), plus le périmètre de l'étude s'étend et la charge de travail également.

Mais globalement, réaliser une évaluation d'impact consiste à objectiver le fait que le projet réalise bien la mission sociale qu'il s'est fixé, que sa stratégie pour l'atteindre est la bonne, en intégrant un maximum de parties prenantes, que ce soit pour connaître leurs attentes, besoins et/ou expériences. Elle représente donc **une vraie opportunité pour l'amélioration et le développement de son projet**. L'idée ici est donc d'exploiter au maximum cette opportunité. Dans cette perspective, le cadrage de l'évaluation représente un moment stratégique clé.

Par exemple, une étape clé dans le cadrage d'une évaluation d'impact est la cartographie de ses impacts. L'outil privilégié est la Théorie du Changement : souvent sous forme de carte mentale, elle représente visuellement tout le processus de stratégie d'impact de la structure ou du projet. Si cette théorie du changement est une étape privilégiée de l'évaluation d'impact, elle revêt également un intérêt stratégique pour la structure qui doit répondre à l'exercice de la formalisation claire et exhaustive de sa stratégie d'impact. De plus, si ce travail est réalisé en co-construction avec différentes parties prenantes, des apprentissages clés peuvent ressortir d'une session de travail, et elle peut avoir un rôle fédérateur autour de la mission sociale de la structure. La théorie du changement une fois formalisée peut même devenir un objet de communication :

*« On a pu structurer notre mission, notre activité, on utilise cela tous les jours dans la communication avec nos partenaires. » (Lucie Avril, MUMO)*

Une autre étape clé est la réalisation d'entretiens exploratoires. Ces derniers peuvent être menés avec des partenaires financiers, des partenaires opérationnels, des bénéficiaires, des membres de l'équipe, etc. Elle est l'occasion d'échanger avec ces différentes parties prenantes pour mieux comprendre leurs enjeux, leurs attentes, et leurs retours d'expérience par rapport à votre projet.

Si les étapes de travail de l'évaluation d'impact peuvent servir le projet, l'inverse est également

possible. **Les données recueillies sur et pour le terrain peuvent être utiles pour l'évaluation d'impact.** Par exemple, certaines données existent parce qu'elles sont obligatoires. Les compiler pour les analyses à une échelle collective large peut être très utile à une évaluation d'impact, en évitant de saturer les équipes en collecte de données.

*"Le nombre de bénéficiaires, ce qu'ils ont fait, la mise en place de certaines actions, les sorties « dynamiques » etc., les structures ont ces données parce que c'est une obligation vis-à-vis du département si elles ont un agrément." (Michèle Morgan, Réseau Agil'ESS)*

D'autres données ne sont pas obligatoires, mais les structures choisissent de les suivre à des fins opérationnelles. Par exemple, une structure qui fait de l'accompagnement individuel de bénéficiaires aura tendance à récolter une masse d'informations sur ce dernier : qui est-il, ses besoins, l'évolution de son parcours au fur et à mesure de l'accompagnement, sa situation au moment du bilan... Là encore, c'est l'occasion de compiler ces informations de sorte qu'elles puissent servir à une évaluation globale du projet et pas seulement au suivi individuel.

*« Cette mesure d'impact est basée sur nos outils d'accompagnement, on ne crée pas de nouveaux outils » (Félicie Joby, Wimoov)*

Si vous êtes une structure accompagnatrice de porteurs de projets mobilité :

L'évaluation des actions de vos bénéficiaires directs (i.e. porteurs de projet) soit l'évaluation de vos impacts indirects peut aussi être **l'occasion d'outiller les structures accompagnées** pour qu'elles se dotent, pour elles-mêmes, d'outils qui leur serviront à piloter leur activité.

« *Le volet suivi et évaluation du programme souhaite transmettre une culture évaluative aux porteurs de projet locaux. Notre attente, au niveau du programme, est qu'ils remontent des données opérationnelles sur la mise en place de leurs actions. Les porteurs disposeront d'un tableau de bord pour suivre leur activité et les impacts des actions portées. Cela contribue à structurer les actions, professionnaliser les structures et permettre la pérennisation des projets locaux. La méthodologie d'évaluation sera à disposition des porteurs de projet qui pourront se l'approprier ou la développer à l'issue du programme* » (Matthieu Denoux, Tims).

## Capitaliser sur ses efforts



Ce conseil repose sur trois observations : (1) multiplier les types d'impacts mesurés (social, environnemental, économique, territorial) a tendance à augmenter le nombre d'indicateurs intégrés à l'étude, (2) les indicateurs reposent sur des données, or (3) comme vu précédemment, la collecte de données est le nerf de la guerre en évaluation d'impact et peut représenter un challenge !

L'idée ici est donc de **capitaliser sur une source de données principale** : il s'agit de faire en sorte qu'une même donnée serve différents objectifs d'évaluation d'impact.

### Exemple 1 :

Des indicateurs d'évolution de la situation professionnelle peuvent autant servir à l'évaluation d'impact social (impact en matière d'insertion professionnelle) qu'à l'évaluation de

l'impact économique (que représente un emploi retrouvé en matière de coûts évités pour l'Etat)

### Exemple 2 :

Ce même indicateur, croisé avec le lieu d'habitation du bénéficiaire peut servir à une évaluation d'impact territorial centrée sur la plus-value économique du projet pour le territoire

### Exemple 3 :

Un indicateur de participation à des activités locales culturelles, sportives, ou citoyennes relève à la fois de l'impact social (diminution de l'isolement grâce à la mobilité) et de l'impact territorial (participation au dynamisme du territoire)

### Exemple 4 :

Un indicateur de caractérisation des usagers dans une étude sur la mise en place d'un transport en commun pour des zones rurales désigne un impact social car cela permettra de toucher des publics qui ne pouvaient plus se déplacer et également un impact environnemental car il peut être utilisé par ceux qui utilisaient toujours la voiture comme moyen de locomotion privilégié.

### Ressources

Le document « *Adopter une démarche intégrée de la mesure d'impact : retours d'expérience* » (2022) de Convergences, l'Avisé et Improve, rassemble 9 témoignages de porteurs de projets de l'ESS qui ont réalisé une démarche intégrée de l'évaluation d'impact. Il ne s'agit pas spécifiquement de projets de mobilité inclusive, mais leurs expériences et conseils peuvent être inspirants.

## CONCLUSION

La mobilité inclusive en France soulève des enjeux complexes et imbriqués, affectant l'accès à l'emploi, le lien social, et l'environnement, particulièrement pour les populations vulnérables. Ces défis varient selon les territoires, avec des solutions nécessitant une approche coordonnée pour éviter de générer des effets de bords, ou externalités indésirables.

L'évaluation d'impact joue un rôle crucial, à la fois pour démontrer l'efficacité et la valeur ajoutée des actions menées par une structure, légitimer les actions auprès des partenaires, soutenir un plaidoyer, ou solliciter de nouveaux financements mais aussi pour optimiser les stratégies et le pilotage interne.

Ainsi, l'évaluation d'impact est un outil puissant pour les porteurs de projets en mobilité inclusive, mais elle nécessite une préparation minutieuse, à travers la définition d'un périmètre d'évaluation précis, l'adoption d'une approche méthodologique adaptée... La multiplicité, la complexité, et un manque de lisibilité dans les différentes méthodologies existantes sont autant de freins à l'évaluation fréquemment rencontrés par les porteurs de projet.

Cette étude vise donc à vous outiller si vous souhaitez mener à bien une évaluation d'impact. Les grandes questions à se poser dans la définition de son périmètre d'évaluation, les types d'impacts à mesurer (qu'ils soient sociaux, environnementaux économiques ou territoriaux) et les méthodologies existantes pour chacun de ces types d'impacts y figurent.

Des retours d'expériences de porteurs de projet en mobilité inclusive qui se sont lancés dans une démarche d'évaluation sont compilés dans ce rapport, qui peut également être utilisé pour identifier les bonnes pratiques à adopter avant de se lancer dans une évaluation de son impact.

L'adoption d'une démarche globale, qui intègre plusieurs types d'impacts, est recommandée pour obtenir une évaluation plus complète et pertinente. Toutefois, une évaluation d'impact se doit d'être réaliste et réalisable, et c'est sur ce sujet que porte notre principale recommandation : il n'est pas faisable, ou pertinent de tout évaluer. L'évaluation doit s'entendre comme un processus apprenant et itératif, qui peut être étoffé, amélioré dans le temps.

Si vous réalisez votre première évaluation d'impact, il est donc essentiel de se montrer clairvoyant sur les enjeux principaux de l'évaluation, pour recentrer ses efforts sur la complétion de ces enjeux (internes ou externes), et pourquoi pas enquêter dans un second temps d'autres enjeux secondaires. L'ambition de son évaluation se doit également d'être modulée selon le niveau d'expérience des personnes mobilisées, et d'acculturation interne à la collecte de données.



À propos du

## Laboratoire de la Mobilité inclusive

Le Laboratoire de la Mobilité inclusive (LMI) est une fondation (1).

Depuis sa création en 2013, le LMI soutient, en tant que think tank, le développement d'une mobilité pour tous et agit pour favoriser une mobilité plus inclusive.

Il compte 14 membres issus des sphères publiques, privées et de la société civile (ADEME, Agil'ess, Croix-Rouge française, École de conduite Française [ECF], FACE, FASTT, Fondation MACIF, Fondation TotalEnergies, Malakoff Humanis, Mob'in, France travail, Secours catholique, Transdev).

Le laboratoire se positionne comme un centre de ressources et d'expertises et comme un partenaire institutionnel. Il a pour missions de :

- Fédérer l'ensemble des acteurs de la mobilité inclusive dans une démarche de coopération.
- Produire des études et des analyses, participer au développement de la connaissance, explorer de nouveaux domaines de recherche.
- Éveiller les consciences aux problématiques sociales et environnementales.
- Influencer les décideurs politiques et économiques pour une meilleure prise en considération des inégalités devant la mobilité en prenant en compte la spécificité et la réalité de chaque territoire.

[www.mobiliteinclusive.com/](http://www.mobiliteinclusive.com/)



(1). Le Laboratoire de la Mobilité inclusive (LMI) est une fondation abritée par la fondation FACE.

Contact

Francis DEMOZ. Délégué général  
[f.demoz@mobiliteinclusive.com](mailto:f.demoz@mobiliteinclusive.com)