

Direction Recherche et Prospective  
Service Economie et Prospective  
Avril 2017

### Objectifs de l'évaluation

Le bilan évaluatif fait le point sur les premiers mois de mise en place et de fonctionnement de la FabMob et d'animation et d'accompagnement des projets sélectionnés. Il s'agit d'en tirer des enseignements afin de répondre au mieux aux attentes de l'ensemble des acteurs de la Fabrique : projets lauréats et autres partenaires.

Le bilan évaluatif comporte les volets suivants :

- recensement des actions menées ;
- caractérisation et appréciation de la pertinence de la Fabrique des Mobilités comme dispositif de soutien à l'innovation ;
- gouvernance et mode de fonctionnement de la Fabrique ;
- adéquation de l'accompagnement aux besoins des acteurs ;
- formulation de recommandations d'évolution.

### Données collectées et analysées

- Analyse des études et rapports publics, outils de communication et d'animation de la FabMob, documents internes aux tutelles et à la FabMob.
- 45 entretiens semi-directifs en face à face ou par téléphone : animateurs, tutelles, porteurs de projets sélectionnés et accompagnés, partenaires, acteurs de la mobilité et de l'innovation.
- Deux enquêtes par questionnaire : en face à face lors d'un événement dédié et via un questionnaire en ligne.
- Des observations lors de réunions de gouvernance de la FabMob : deux ateliers sur les communs, un business trip à Berlin.
- Un atelier de co-construction a été organisé le mardi 17 janvier 2017 dans les locaux parisiens de l'ADEME avec les personnes concernées du MEEM et de l'ADEME.

Étude réalisée par le cabinet conseil SIRCOMÉ  
(septembre 2016 - mars 2017)

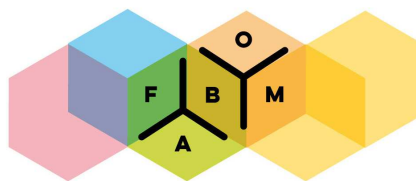
#### Comité de pilotage :

- ADEME : Éric PLOTTU (DRP/SEP), Patrick JOLIVET (DRP/SEP), Hervé PERNIN (DRP), Gabriel PLASSAT (DVTD/STM), Johan RANSQUIN (DVTD)
- MEEM : Louis FERNIQUE (DGITM/MTI), Hervé PHILIPPE (DGITM/MTI), Jean SENG (DGITM/AFIMB), Marion GUST (CGDD/DR1)
- Et Denis PANSU (FING).

Pilotage et suivi : Éric PLOTTU (ADEME/SEP).

## ADEME FICHE ÉVALUATION

### BILAN ÉVALUATIF INTERMÉDIAIRE DE LA FABRIQUE DES MOBILITÉS



## Contexte

Le Service Transport et Mobilité de l'ADEME a souhaité expérimenter la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de soutien à l'innovation dédié au secteur de la mobilité : la « Fabrique des Mobilités » (FabMob) qui se définit comme « le premier accélérateur européen dédié à un écosystème en mutation : celui des acteurs du transport et des mobilités ».

Les travaux de préfiguration de la Fabrique des mobilités ont été menés en 2015 en réponse à la lettre de mission du 10 décembre 2014 du Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. La FabMob a été lancée fin 2015 sous la forme d'un premier appel à projets. L'accompagnement des projets lauréats et des partenaires de la Fabrique a commencé début 2016.

La FabMob reste encore aujourd'hui un dispositif en construction, qui vise à soutenir les innovations françaises et européennes. C'est un pari : celui de créer un environnement original de collaboration entre industriels, start-up et territoires pour faciliter le succès de nouveaux produits et services à grande échelle. Elle est un dispositif innovant en soi, ce qui induit une part de risque. La Fabrique met en relation tous les acteurs, les projets, capitalise les retours d'expériences et les erreurs, pour faire émerger une culture commune de l'innovation dans l'action. Les projets lauréats sont accompagnés par des experts mais ne reçoivent pas de subvention de la part de l'ADEME.

Après 10 mois de fonctionnement, l'ADEME et le Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer ont souhaité la réalisation d'un bilan évaluatif (tel que prévu dans le Contrat d'objectifs et de performance État-ADEME 2016-2019).

## RÉSULTATS CLÉS

### Actions menées et moyens mobilisés par la Fabrique des Mobilités

La Fabrique des mobilités étant un dispositif novateur et en construction, son identité découle essentiellement des objectifs qu'elle affiche, de la définition qu'elle fournit de ses ambitions et de ses moyens, bref de la « promesse » qu'elle délivre aux acteurs à travers ses outils de communication les plus marquants.

En résumé, la FabMob se définit comme :

- un accélérateur d'innovation,
- un diffuseur d'une culture commune de l'innovation numérique,
- un facilitateur de la mise en relation des acteurs de la mobilité.

L'appel à projet ADEME « La Fabrique des Mobilités. Solutions de rupture pour des mobilités durables » a été lancé en octobre 2015. 39 projets ont été reçus et évalués de manière collective selon plusieurs critères intrinsèques comme la composition de l'équipe dirigeante, la vélocité et l'agilité du projet, son caractère innovant, la capacité à contribuer aux communs. D'autres critères ont été pris en considération comme l'éventail des thématiques traitées et l'implantation géographique des projets. Signalons que l'absence de financement direct aux projets n'obligeait pas à appliquer les règles des appels à projets où il y a une aide financière et offrait donc une certaine souplesse au processus de sélection.

Le choix de retenir 10 projets a été justifié par les moyens disponibles pour l'accompagnement et animation du dispositif. Les projets sont très différents les uns des autres, comme en témoignent les exemples suivants :

- Développement de nouveaux systèmes de transport à la demande, de véhicules autonomes ou encore d'un vélo pliant innovant.
- Conception d'applications pour les parents ou les chauffeurs routiers
- Conception de logiciels pour le calcul d'itinéraire multimodal en temps réel ou la mesure en temps réel et réduction des émissions polluantes.
- Facilitation du covoiturage dynamique, de la mutualisation du stationnement entre particuliers ou d'un système de pédibus.

En outre, quatre autres projets ont été identifiés pour « leur capacité et leur volonté à produire des plateformes ouvertes essentielles à l'écosystème ». Il s'agit de plateformes de véhicules, de production et de traitement de traces de mobilité, de vélos en libre-service et de voitures connectées.

En décembre 2016, la FabMob affichait sur son site web « 10 start-up, 57 partenaires, 6 pilotes, 28 contributeurs ». Les partenaires constituent « un premier cercle d'acteurs rassemblés autour des projets [lauréats] ». Il s'agit d'industriels, de territoires, d'incubateurs, de pôles de compétitivité, de laboratoires et d'établissements d'enseignement supérieur, d'agences et ministères...

La fabrique des Mobilité a mis en place de nombreux ateliers, workshop, conférences autour des sujets de la Mobilité. Certaines rencontres étaient réservées aux porteurs de projets dans le cadre de leur accompagnement, d'autres l'étaient pour les partenaires ou bien étaient ouvertes à tous.

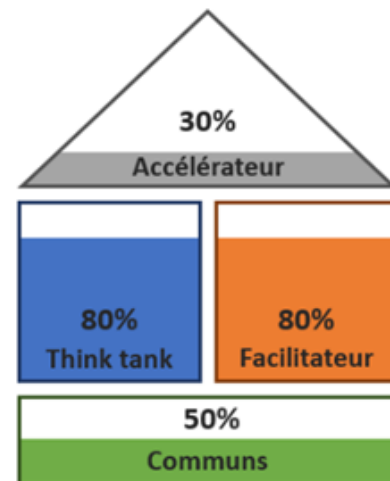
Plusieurs outils de communication et d'animation ont été créés : le site internet principal, deux blogs et des comptes sur Twitter et YouTube, un site dédié aux communs, un wiki, un agenda et un répertoire partagés, des outils de discussion, un annuaire...

### Caractérisation et appréciation de la pertinence de la Fabrique des Mobilités comme dispositif de soutien à l'innovation

Premier constat largement partagé, la Fabrique n'est pas un objet simple et clair, et ceci d'autant plus qu'elle a vocation à évoluer. Elle rassemble de nombreuses fonctions :

- Think tank : partage et capitalisation du savoir, dimension prospectiviste.
- Facilitateur : permet de « mettre autour de la table » différents types d'acteurs.
- Aide à l'émergence des projets et à leur accélération et accélération "inversée".
- Laboratoire de communs en devenir.

Le schéma ci-dessous permet de se représenter ces principales fonctions. Le pourcentage indique de manière approximative le degré de réponse aux besoins des acteurs, la plus-value apportée, le degré de similitude avec d'autres acteurs assurant une fonction similaire.



Plusieurs caractéristiques marquent la spécificité de la FabMob par rapport aux autres dispositifs existants comme les incubateurs, pôles de compétitivité ou open labs : la capacité à sortir des « silos » informationnels et organisationnels, la mise en commun et la volonté de créer ensemble, le fait d'être dédié à la thématique de la mobilité ainsi que l'échelle géographique envisagée (nationale voire européenne). En ce sens, la FabMob apparaît comme un dispositif pertinent de soutien à l'innovation.

Il semble que l'objectif de développement d'une mobilité éco-responsable, qui est celui de l'ADEME et qui est naturellement partagé par la FabMob, pourrait être mieux et plus fortement souligné.

Quant aux outils de communication et d'animation mis en place par la FabMob, ils ont des qualités et sont adaptés à l'objectif d'innovation dans un contexte fortement marqué par le numérique. Toutefois, ils restent peu utilisés et difficiles à prendre en main par tous les acteurs en pratique. Ils doivent donc être optimisés.

La Fabrique des Mobilités met les communs au centre de son dispositif. Même si bon nombre des personnes interrogées ont une idée positive de ce qu'est un commun, peu de personnes sont capables d'en donner une définition claire. La plupart des acteurs en font une description différente et beaucoup ne savent pas ce que c'est exactement. La réalisation de communs semble, pour beaucoup, difficile à mettre en place.

## Gouvernance et mode de fonctionnement de la Fabrique des Mobilités

L'animation et le développement de la FabMob sont assurés par l'ADEME, avec la mobilisation d'un ingénieur à environ 80% de son temps de travail (le chef de projet) et d'une assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les partenaires mettent régulièrement à disposition des locaux pour accueillir les événements. De nombreuses personnes sont mobilisées « bénévolement » et apportent leur temps ou leur expertise pour animer un atelier, contribuer aux échanges sur les différents outils de la FabMob... L'absence de financement direct aux projets n'est pas vécue comme un manque, que ce soit par les porteurs de projets ou par les autres acteurs.

Pour de nombreux participants, les règles sont très tacites, désignant plus un « leadership visionnaire » qu'une gouvernance conventionnelle. Le respect d'un principe de réciprocité est admis : chacun doit apporter au dispositif pour que tous puissent en retirer quelque chose.

Ce fonctionnement « agile », peu contraignant et dans une ambiance de « bienveillance collaborative » nous semble pertinent car il présente plusieurs avantages : réactivité, possibilité d'expérimenter, proximité avec l'état d'esprit des start-up...

Toutefois, il suscite également l'inquiétude de certains acteurs quant à leur capacité à collaborer sans y perdre. Par exemple, la forte concurrence existant entre certains acteurs et l'absence de cadre réglementaire autour des communs ne libère pas les énergies et la créativité.

Le mode de gouvernance de la FabMob doit donc évoluer afin d'offrir un cadre sécurisant pour certaines actions (comme le développement d'un commun entre différents acteurs), tout en laissant la liberté d'exploration et d'échanges pour tous les autres champs d'action.

## Adéquation de l'accompagnement aux besoins des acteurs

L'équipe de l'AMO est constituée de cinq profils aux parcours variés et complémentaires. D'une manière générale, la compétence de l'AMO est mise en avant par les porteurs de projets et partenaires de la FabMob.

S'ils jugent les ateliers organisés « intéressants » et louent le fort potentiel de mise en relation avec d'autres acteurs, les porteurs de projets ne semblent pas encore ressentir l'effet d'accélération promis par la FabMob, ce qui est normal compte-tenu de la jeunesse du dispositif. Toutefois, nous sentons pointer une certaine déception quant à la concrétisation de l'accompagnement collectif.

Quant à l'accompagnement individuel, les séances de « coaching » et de « mentoring » sont appréciées mais jugées trop ponctuelles. Et du fait de la grande disparité des projets sélectionnés (avancement, taille, etc.), il y a une vraie difficulté à les accompagner correctement. Cela pose la question du dimensionnement des moyens consacrés à la FabMob et à l'AMO.

Les partenaires de la Fabrique sont des industriels, des territoires, des incubateurs, des pôles de compétitivité, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes publics... Le dispositif leur permet d'être plongés dans un écosystème riche dans le domaine des mobilités et de l'innovation, de se tenir au courant des évolutions, de les comprendre. Plusieurs porteurs de projets ont exprimé leurs craintes relativement à la présence de grands groupes industriels qui observent sans réellement collaborer.

Les partenaires territoriaux apportent de possibles terrains d'expérimentations, les écoles et universités la possibilité de mobiliser des étudiants. Tous apportent également leur propre réseau. Et certains apportent clairement leur notoriété à la FabMob, notamment dans les premiers mois d'existence.

Le fait que la FabMob soit un dispositif soutenu et piloté par l'ADEME est une plus-value à plusieurs titres : la « caution » ADEME, l'assurance d'une prise en compte des enjeux écologiques, le réseau de l'Agence... En retour, l'ADEME bénéficie d'une connexion avec les acteurs et les enjeux mouvants des mobilités, ce qui contribue à sa transformation numérique et à la diffusion d'une culture d'open innovation en interne.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DU BUREAU D'ETUDES

### 1- Valider une définition de la Fabrique des Mobilités

Il nous semble indispensable de bien définir la Fabrique des Mobilités, dans ses missions en elles-mêmes mais aussi relativement aux autres dispositifs qui accompagnent l'innovation et favorisent son émergence, en dépassant le discours marketing et la communication pour caractériser aussi les pratiques et les interactions avec les acteurs. Voici une proposition de définition qui devra être ajustée et appropriée par les acteurs eux-mêmes :

**La Fabrique des Mobilités est un dispositif hybride, à la fois think tank et facilitateur d'innovation, dans le domaine de la mobilité.**

- **Un think tank, c'est-à-dire un lieu de débat et d'échanges, qui assure une veille pointue, identifie et explore les sujets clés, capte les signaux faibles, diffuse une culture de l'innovation... dans le champ des mobilités innovantes.**
- **Un facilitateur de l'écosystème de l'innovation, dans le domaine de la mobilité et des transports, à travers la création et l'animation d'un réseau d'acteurs très divers et l'accompagnement de porteurs de projets.**

**Son objectif est de favoriser l'émergence de projets innovants, dont les bénéfices écologiques et énergétiques sont évalués, et d'accélérer leur mise en œuvre et progression.**

**La FabMob concentre ses efforts et moyens sur la constitution et l'animation d'un laboratoire des communs pour mener ses actions.**

## 2- Mettre en place de nouvelles règles de gouvernance et sélectionner une structure de portage

Nous recommandons à la Fabrique des Mobilités de se doter d'une structure juridique propre pour lui permettre de compléter les moyens alloués par l'ADEME par les apports d'autres partenaires et de clarifier les modalités de partenariat et d'animation. L'association présente plusieurs avantages : fonctionnement pour un collectif d'acteurs privés et publics avec des règles fines de gouvernance, possibilité de recevoir des subventions et des dons en plus des adhésions des membres.

Dans ce cadre, les apports des partenaires pourraient se traduire par une participation exceptionnelle pour le fonctionnement général de l'association, une cotisation ou une participation financière et/ou en ressources propre sur une ou plusieurs actions de la Fabrique des Mobilités. Cette façon de procéder est classique pour les structures dans l'innovation numérique, comme par exemple les pôles de compétitivité ou les Think Tank. Les événements organisés à l'avenir par la FabMob pourraient être ouverts à l'ensemble des acteurs ou bien restreints uniquement aux membres de l'association.

Le revers de la création d'une telle association est le risque d'externaliser la Fabrique hors de l'ADEME est de voir son aura et sa légitimité en pâtir. Il sera essentiel d'organiser une transition progressive et de garder un lien fort avec l'agence pour ne pas voir les nouveaux acteurs hésiter à s'inscrire dans une structure dont la caution serait moindre.

## 3- Assurer l'articulation avec l'initiative Mobilité 3.0

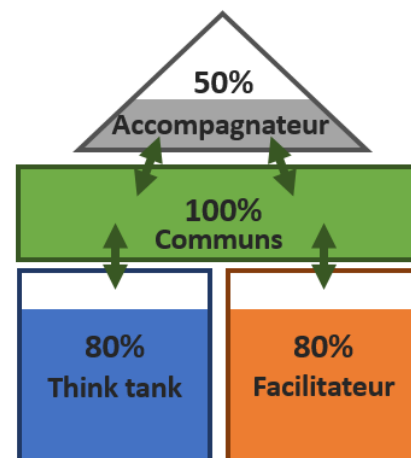
Le Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer (MEEM) et le Ministère de l'Économie et des Finances (MinEfi) ont endossé l'initiative « Mobilité 3.0 » de l'association ATEC ITS-France, que celle-ci a conçu et détaillé dans le livre vert de la Mobilité Intelligente publié fin 2015. Ils ont ainsi mandaté l'association pour animer et orchestrer un ensemble de travaux collectifs, soumis aux orientations d'un Comité stratégique ad hoc (le CoStrat Mobilité 3.0, mis en place en janvier 2017).

Au-delà des exercices de formulation stratégique, l'un des objectifs de ce programme est de favoriser l'émergence et le développement de projets innovants à l'échelle nationale et européenne. Pour cela, l'ATEC-ITS s'appuie sur un réseau de relais dans les territoires permettant de faciliter et accélérer les échanges entre Mobilité 3.0 et les collectivités locales. Avec sa capacité à réunir autour d'une même table des acteurs très différents, son réseau existant de plusieurs centaines d'acteurs et de porteurs de projets en France et le développement des relations avec les acteurs européens, la FabMob pourra clairement devenir l'un des piliers du futur réseau Mobilité 3.0.

## 4- Cibler les fonctions plutôt que la finalité

- Les **communs** sont une des spécificités de la Fabrique des Mobilités qui irriguent les autres fonctions. C'est clairement l'outil différenciant et original par rapport aux autres dispositifs existants. C'est la fonction centrale. Nous recommandons de développer un Laboratoire des communs en suivant une méthodologie précise.
- La fonction **Think Tank** fait déjà partie de l'ADN de la Fabrique. Il convient structurer cette fonction, notamment en identifiant les thèmes clés à développer.
- La fonction **Facilitateur** regroupe deux réalités : un travail de mise en réseau des acteurs et des méthodes innovantes d'animation basées sur l'intelligence collective. Il faut consolider cette fonction.
- Enfin, la fonction Accélérateur : la Fabrique des mobilités ne propose pas une vraie accélération et n'est pas un incubateur. Mais elle est en capacité de conseiller la start-up sur la mobilité et d'organiser une forme d'accélération dans la mise en relation avec des grands groupes et des territoires. Nous proposons de parler plutôt du **rôle d'accompagnateur**, sur un nombre raisonnable de projets, en liaison étroite avec le laboratoire de communs.

Ces fonctions combinées permettront à la FabMob d'atteindre son objectif : favoriser l'émergence de projets innovants et accélérer leur mise en œuvre et leur progression.



## 5- Optimiser le dispositif par des évolutions pour chaque fonction

L'internalisation d'une part importante de tâches nous semble essentielle compte-tenu des missions attribuées. Aux côtés du chef de projet ADEME, il apparaît pertinent de recruter une personne qui serait en charge de gérer les projets, de réaliser le reporting et d'aider à la recherche de partenariats. Une autre personne pourrait être affectée à la communication externe ainsi qu'à la facilitation.

Ce renforcement des ressources humaines, en lien étroit avec la complémentarité des fonctions, permettrait d'optimiser la valeur ajoutée de la Fabrique des Mobilités, par rapport aux autres dispositifs existants, et la capacité à être en lien avec une majorité d'acteurs de l'écosystème complexe et riche de potentiels qu'est le champ de la mobilité. Elle conserverait ainsi son rôle unique et original dans ce domaine, bien identifiée comme outil placé au sein de l'ADEME et au service du développement d'une mobilité soutenable tant en France qu'à l'étranger.

*Cette étude s'inscrit dans la politique d'évaluation de l'ADEME développée dans un but d'optimisation continue de ses programmes, de connaissance des impacts de ses interventions et de redevabilité envers ses ministères de tutelles, ses partenaires, entreprises, collectivités locales et associations, ainsi que les citoyens.*  
 Pour en savoir plus : [www.ademe.fr/connaître/priorités-stratégiques-missions/évaluation-actions-lademe](http://www.ademe.fr/connaître/priorités-stratégiques-missions/évaluation-actions-lademe)

L'ADEME est un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle

**CONTACT :** des ministères de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, et de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
 eric.plottu@ademe.fr  
 Service Économie et Prospective