La plateforme de l'inclusion :

sept ans d'innovation publique au service de l'insertion



Plateforme de l'inclusion

Auteurs :

Arnaud Denoix, Directeur de La plateforme de l'inclusion ;

Inès Hijazi, Experte indépendante, en charge des affaires institutionnelles de La plateforme de l'inclusion ;

Jean Vettraino, Directeur adjoint de La plateforme de l'inclusion.

Pour nous contacter : **developpement@inclusion.gouv.fr**

Octobre 2026

Remerciements

Ce rapport est le fruit de sept années d'expérience collective. Il n'aurait pas vu le jour sans celles et ceux qui ont rendu cette expérience possible.

Nous remercions d'abord nos tutelles et sponsors, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), la Direction interministérielle du numérique (DINUM) et France Travail. Ils nous ont fait confiance dès l'origine et ont accepté qu'un acteur singulier, à la croisée de l'administration et de la culture produit, expérimente une autre manière de construire le service public. Cette confiance, maintenue dans la durée et jusque dans cet exercice de capitalisation, a été une condition essentielle pour la réalisation de notre travail.

Nous remercions ensuite l'ensemble de nos partenaires et utilisateurs clés, **les acteurs de l'écosystème de l'insertion :** professionnels de terrain, structures de l'insertion par l'activité économique, têtes de réseau, collectivités territoriales, associations, opérateurs et services déconcentrés de l'État. Ils ont fait confiance à notre approche, ont testé nos outils, signalé leurs limites, partagé leurs irritants et contribué à façonner des services utiles pour eux et l'écosystème.

Nos remerciements vont également **aux membres du comité de relecture**, qui ont accepté de lire ce travail avec exigence et bienveillance, et d'y apporter un regard critique, indispensable à un exercice qui court toujours un risque de complaisance. Ce comité, coordonné par Inès Hijazi et Jean Vettraino (La plateforme de l'inclusion), était composé de : Jean-Yves Douchez, directeur des politiques de l'emploi à la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) ; Guillaume Houzel, expert de l'enseignement supérieur, de l'apprentissage et de la formation professionnelle et directeur général délégué au développement chez OpenClassrooms ; Anne-Sophie Casteigt, anciennement directrice emploi, insertion, attractivité territoriale au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, actuellement directrice de l'action sociale à la Ville de Paris ; Marine Boudeau, anciennement sous-directrice à la direction du numérique du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (MTSSF), et actuellement directrice du numérique grand public chez Radio France ; Anne Rodet, co-directrice générale d'Arès ; Mathilde Ausort, directrice générale adjointe de la Fédération des entreprises d'insertion ; et enfin, Clément Lacouette-Fougère, expert auprès de la Cour des comptes et secrétaire général de la Chaire Santé de Sciences Po Paris.

Nos remerciements vont enfin à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs de La plateforme de l'inclusion, présents ou passés : développeurs, designers, chargés de déploiement, responsables de produit, équipes support, data, coachs et fonctions d'appui, qu'ils soient agents publics ou freelances et prestataires intégrés à nos équipes. Ce rapport est avant tout le leur. Leur engagement quotidien, leur exigence et leur goût du travail bien fait ont transformé cette aventure collective en une manière singulière de penser et de servir l'intérêt général.

Alors, un grand merci à celles et ceux qui construisent La plateforme de l'inclusion au quotidien : Mehdi Aïda, Alexis Akinyemi, Samantha Auffret, Damien Baty, Wissem Bellili, Salma Bennani, Megda Bentout, Victor Blanchard, Andrei Bocan, Benjamin Bohec, Vincent Boitrand, Jérôme Burkard, Antoine Caldaguès, Charles Capelli, Sandrine Casses, Jessica Céleste, Mathilde Charras, Pierre Checa, Julie Checconi, Lucie de Clerck, Julie Cocagne, David Cohen, Ewen Corre, Magali Damourette, Camille Daniel, Clément Darnis, Fanny Dauchez, Élodie Delaisement, Arnaud Denoix, Aurélie Depernet, Pauline Desmoulins, Amine Dhobb, Cécile Di Marco, Mathieu Dupuy, Diego Felices Manero, Xavier Fernandez, Antoine Ferrier, François Freitag, Annaëlle Garcia, Louis Gavalda, Gaël Giffard, Gérald Gounot, Isabelle Gout, Marion Gros, Zohra Hadji, Alice Hamonic, Clara Hardy, Florence Haselberger, Inès Hijazi, Mathilde Hoang, Jean-Gilles Hoarau, Samia Lakhrissi, Louis Lalba, Sarah Lancry, Antoine Laurent, Eva Laurent, Sylvie Lebel, Angela Lebreton, Elizabeth Livio, Antoine Maréchal, Valentin Matton, Cécile Mony, Justine Moreau, Osiris Moukoko Priso, Romain Neuville, Julien Palard, Yannick Passarelli, Sonia Perelroizen, Victor Perron, Adèle de Pimodan, Antoine Poindron, Pierre Putois, Annie Rajaonarison, Julien Recasens, Nathalie Reyre, Nastassia Rodriguez, Hugo Simon, Léo Stevenin, Louis-Jean Teitelbaum, Camille Trutt, Céline Ung, Nadège Vaugrenard, Jean Vettraino, David Watrelot, Abdessamad Youssfi, Sofiane Zekri.

Ainsi qu'à l'ensemble des alumni : Asmaa Aboudi, Soumia Ahlouch, Madjid Ait Si Amer, Aurélien Allard, Yannick Ameur, Sylvie Antonioli, Nicolas Aubrun, Sylvain Aubry, Tuka Bade, Eric Barthélémy, Marion de Bénazé, Lokman Benchadi, Selma Ben Hassen, Sabrina Benmohamed, Chemsddine Benzeghiba, Zohair Berqouch, Raphaëlle Bertrand-Lalo, Quentin Blanc, Nicolas Boeuf, Elodie Bonnet, Olivier Bourreau, Matthieu Boutard, Hillal Bouziane, Lionel Breduillieard, Jérémy Buget, Romain Cambonie, Clément Camin, Alexandre Cantin, Giulia Carra, Claire Casubolo, Sliman Charifi Alaoui, Coralie Chaze, Benoit Chiquet, Pauline Christ, Karel Cloarec, Charles Dechamps, Pierre Deleforge, Julie Delevoie, Amaury Dubot, Damien Dufourd, Clément Duport, Nicolas Enjalbert, Chloé Erndt, Julie Falhun, Gloria Fradin, Rodolphe Gagetta, Sophie Garcia, William Godbert, Aurélie Gonter, Vermeer Grange, Delphine Grousset, Thomas Guillet, Amale Habibi, Ahmad Hamadeh, Hoda Haraket, Chanez Herroudje, Marc Herzog, Sébastien Hoffmann, Laurine Huber, Ronan James, Camille Jeanblanc, Vincent Jousse, Koria Kone, Gayatri Korhalkar, Laetitia Kouadria, Sihame Lachgar, Guillaume Lagorce, Hervé Lallemand, Patrick Lambret, Julie Landès, Agathe Latreille, Guillaume Lebreton, Hugo Lecuyer, Jean-Baptiste Le Devehat, Jules Lefebvre, Yoan Levy, Chloé Macabéo, Calum Mackervoy, Dessimira Manolova, Aurélie Marre, Louise Marti, Céline Martinet Sanchez, Ugo Matassa, Pierre Mathe, Colin Maudry, Hadrien Mens-Pellen, Damien Métais, Delphine Michaud, Nabil Mohamed-Krachaï, Pieterjans Montens, Félix de Monts, Joffrey Mougel, Raphaël Odini, Paul d'Oliveira, Flavien Parant, Lucas Pastel, Anne Pichon, Raphael Pierquin, Guillaume Poidevin, Célia Poncelin, Vincent Porte, Rémi Prebot, Élise Prévot, Julien Pumilia, Stéphane Raimbault, Jonathan Raimond, Marion Recurt, Sébastien Reuiller, François Romain, Cédric Rossi, Romain Sébille, Maël Séraphine, Eva Spaeter, Frédéric Vergez, Vincent Viers, Michaël Villeneuve, Ugo Vollmer, Enguerran Weiss, Caroline Wengerow, Michaël Wileczek.

Sommaire

Introduction • La plateforme de l'inclusion

Glossaire • Définitions générales

1. Termes issus du champ des politiques sociales

2. Termes issus du champ de l'innovation numérique

Partie 1 • La réussite du service public est une affaire collective

1. Retour sur le monde et l'écosystème de l'insertion

2. L'apport de La plateforme de l'inclusion
    - Une vision du numérique au profit des relations humaines
    - Confiance a priori, contrôle a posteriori
    - Simplifier les enjeux de coordination de l'écosystème
    - Un acteur dans une position interstitielle

3. Singularité et conformité : tenir la ligne de crête
    - Une singularité affirmée
    - Une difficulté à diversifier le modèle de financement
    - La volonté d'une gouvernance ouverte et partagée

Partie 2 • Les usagers sont la raison d'être du service public

1. L'intérêt général à l'épreuve de l'organisation des services publics

2. La culture produit au service des usagers
    - Une proximité horizontale : développer avec les usagers et non pas pour eux
    - Le support technique : un levier d'amélioration continue
    - Les pages statistiques : un principe de redevabilité et de transparence
    - Le droit à l'erreur : reconnaître ses limites et pivoter de façon cohérente

3. Les faiblesses de la démarche d'évaluation de l'impact

Partie 3 • Les « faiseurs » sont la clé de voûte du service public

1. Le savoir-faire numérique public, un enjeu de souveraineté
    - Faire, concevoir, piloter : trois légitimités à réconcilier
    - Sortir du réflexe de l'externalisation
    - Reprendre la main : l'internalisation comme choix stratégique

2. Recruter et fidéliser des experts numériques
    - Une stratégie de recrutement compétitive
    - Faire confiance pour attirer et responsabiliser
    - L'intrapreneuriat, un pont entre les métiers et la technique

3. Une goutte d'eau dans l'océan
    - Les freins structurels à l'internalisation
    - Concilier culture entrepreneuriale et cadre administratif
    - Consolider l'innovation en transformation durable

Conclusion • Les quatre apprentissages clés

1. L'intérêt général ne se décrète pas, il se construit à plusieurs

2. La coordination ne s'attend pas, elle s'outille

3. Un langage commun vaut mieux qu'un projet de centralisation

4. Le mode produit peut donner la force de penser contre soi-même

Annexe • Ressources et références

1. Bibliographie générale

2. Bibliographie sur La plateforme de l'inclusion

3. Le comité de relecture

Introduction

La plateforme de l'inclusion

En avril 2027, La plateforme de l'inclusion achèvera son parcours en tant que groupement d'intérêt public (GIP)[1]. L'essentiel de ses services numériques rejoindra France Travail. Cette évolution représente une opportunité pour pérenniser l'impact réalisé sur ses sept années d'existence, innover et aller encore plus loin dans l'animation du Réseau pour l'emploi[2].

Convaincus que les défis à relever dépassent le seul périmètre de l'insertion, nous aimerions nous adresser à celles et ceux qui, dans l'administration ou en dehors, s'intéressent à l'amélioration du service public. Destiné particulièrement aux décideurs publics, aux acteurs du monde de l'insertion ainsi qu'à ceux de l'innovation publique, ce rapport vise à formaliser l'expérience de La plateforme de l'inclusion, un objet pour le moins singulier dans l'histoire administrative récente, et à en partager les principaux apprentissages.

La plateforme de l'inclusion est née d'une double filiation. La première est celle du Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique lancé en septembre 2019 : une concertation inédite qui a associé l'ensemble des acteurs de l'insertion afin d'identifier les blocages d'un écosystème considéré comme fragmenté et imaginer les moyens de les réduire. La seconde est celle de beta.gouv.fr[3], le programme interministériel d'innovation numérique à l'origine des *Startups d'État*, porté par la direction interministérielle du numérique (DINUM), rattachée aux services du Premier ministre. Depuis 2015, ce programme expérimente une autre façon de construire des services publics numériques, et a contribué à l'essaimage du « mode produit »[4] au sein de l'administration. Il anime aujourd'hui une communauté de plus de 1350 personnes[5].

Ainsi, d'abord *Startup d'État*[6], puis constituée en GIP en avril 2022 par le Ministère du Travail, France Travail et la DINUM, La plateforme de l'inclusion rassemble aujourd'hui une trentaine d'agents publics et fonctionne avec un budget annuel d'environ huit millions d'euros, soit, selon une estimation interne, un peu moins de 1% des dépenses informatiques de la sphère Travail[7]. Elle opère différents services numériques utilisés par plus de 50 000 professionnels de l'insertion et de l'emploi, soit près de 50 % des professionnels estimés en France[8].

En tant qu'acteur public, La plateforme de l'inclusion a cherché à répondre aux difficultés que rencontre l'organisation du service public, en particulier celui de l'emploi et de l'insertion : comment fluidifier les liens et les relations au sein de l'écosystème ? Comment faire évoluer l'impact du service public dans un contexte de « millefeuille » administratif[9] ? Comment améliorer le soin apporté aux usagers tout en répondant à l'exigence budgétaire ? Comment développer des outils numériques au profit de la relation accompagnant-usager ? Comment attirer et développer des expertises techniques au sein du service public dans un contexte où la souveraineté numérique est un impératif national et européen ? Autant d'enjeux auxquels nous avons, durant sept années, souhaité apporter des éléments concrets. Indéniablement, ces questions ne sont pas propres au secteur de l'insertion et se posent à l'ensemble

1 - Groupement d'intérêt public (GIP) : structure juridique de droit public réunissant plusieurs organismes publics et/ou privés autour d'une mission d'intérêt général, pour une durée déterminée. Elle permet de mutualiser des moyens humains, techniques et financiers sans créer une nouvelle administration pérenne.
2 - Le Réseau pour l'emploi est un dispositif issu de la loi pour le plein emploi du 18 décembre 2023, entré en vigueur le 1er janvier 2024. Il organise, autour de l'opérateur France Travail (qui remplace Pôle emploi), la coordination de l'ensemble des acteurs de l'emploi (État, Régions, Départements, Communes, Missions locales, Cap emploi) pour un accompagnement plus intégré des demandeurs d'emploi et des entreprises, avec une gouvernance à plusieurs échelons (national, régional, local).
3 - *Cf.* glossaire ci-après.
4 - Le mode produit est une méthodologie de conception de services numériques qui se distingue du mode projet sur plusieurs aspects qui seront développées dans ce rapport. (*cf.* Glossaire).
5 - En 2026, le programme beta.gouv.fr rassemble une communauté de membres actifs de plus de 1350 personnes (agents publics, prestataires, indépendants) et d'un réseau d'environ 20 incubateurs dans les ministères et les opérateurs. Source. La plateforme de l'inclusion est donc un des acteurs parmi d'autres à s'être développé dans cette philosophie numérique.
6 - *Cf.* glossaire ci-après.
7 - En l'absence de données consolidées sur le budget informatique, estimation interne réalisée à partir des dépenses qui apparaissent dans les programmes budgétaires 102 et 103, incluant entre autres les dépenses informatiques de France Travail, de l'Agence de Service de Paiement, du Compte de formation (Caisse des dépôts).
8 - En France, on évalue le nombre de ces usagers, toutes catégories confondues, à 110 000 professionnels (*cf.* Cédric Frétigné et Philippe Semenowicz (dir.), *Grand manuel de l'insertion. Politiques, dispositifs et acteurs*, Dunod, 2026.)
9 - Rapport Ravignon : comment réduire les coûts du « millefeuille » territorial ?, juin 2024.

du service public. L'administration française fait l'objet de critiques divergentes. Certains déplorent un appareil vieillissant, peu attractif, et impuissant à répondre aux crises politiques, économiques et sociales tandis que d'autres prônent la rationalisation du nombre d'opérateurs publics au nom de l'économie budgétaire[10]. D'autres encore regrettent une carence démocratique dans le façonnement du service public et dans certains cas une précarisation des publics les plus fragiles – ce que la Défenseur des droits et l'association ATD Quart Monde nomment la « maltraitance institutionnelle »[11]. Bien qu'hétérogènes, ces voix dénotent une frustration commune : le service public, tel qu'il fonctionne, ne tient pas toujours la promesse qu'il fait à celles et ceux qu'il est censé servir[12].

Ce rapport de capitalisation vise à expliquer comment La plateforme de l'inclusion, à son échelle et avec ses moyens, a cherché à améliorer le service public de l'emploi et de l'insertion. Il repose sur des matériaux internes (indicateurs d'impact, études, enquêtes de terrain, etc.) ainsi que des travaux institutionnels, généraux et académiques[13]. Il n'est pas une étude d'évaluation d'impact ni un travail scientifique : les données sont restreintes et les modalités d'évaluation d'impact circonscrites aux données d'usage des produits numériques. Il n'a pas vocation à porter un discours laudatif sur le bilan de La plateforme de l'inclusion. À ce titre, conscients de cet écueil et des risques de complaisance et de manque d'objectivité, nous avons soumis ce rapport à un comité de relecture associant des représentants de l'État, de collectivités territoriales, d'entreprises sociales inclusives, de chercheurs et de praticiens du numérique public[14] dont la mission fut notamment d'en garantir la pertinence et le bien-fondé. Ce rapport a aussi bénéficié des retours des membres de son assemblée générale (la DGEFP, France Travail et la DINUM). Pour autant, les propos tenus ici n'engagent que ses auteurs.

Ainsi, ce rapport, nécessairement situé et limité, s'organise autour de la problématique suivante : **en quoi, dans son champ de compétences et en suivant une méthode originale, La plateforme de l'inclusion est-elle susceptible d'inspirer une évolution dans la mise en œuvre des politiques publiques ?** La première partie revient sur les politiques d'insertion et s'attache à décrire le positionnement de La plateforme de l'inclusion dans cet écosystème. La deuxième partie revient sur les méthodes employées pour mettre les usagers au cœur des évolutions stratégiques et opérationnelles et créer les conditions adéquates pour la poursuite de l'intérêt général. La troisième partie développe, quant à elle, les enjeux de culture, de management et de recrutement des « faiseurs » du service public numérique.

10 - Voir à ce sujet la Commission d'enquête sur les missions des agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État, à l'initiative du groupe Les Républicains au Sénat et présidée par la sénatrice Christine Lavarde.
11 - Stop à la maltraitance institutionnelle, le plaidoyer d'ATD Quart Monde, publié en septembre 2024.
12 - *Cf.* notamment le dossier consacré aux usagers de la revue *Acteurs Publics* (AP 166-167) : « L'administration proactive, jusqu'où ? », ainsi que le dossier (AP 177) « Services publics : je t'aime, moi non plus ». Sur un autre plan, *cf.* le livre d'Alexis Spire, directeur de recherche au CNRS, Légitime défiance (PUF, 2026). Enfin, Alexandre Berge, « Le numérique public se paie en promesses ? », 27 juin 2026.
13 - Les principales références apparaissent en note de bas de page ainsi qu'en annexe.
14 - *Cf.* annexe 3.

Glossaire

Définitions générales

Ce rapport mobilise des termes et des notions issus de champs différents (politiques sociales, numérique, management public, innovations). Les définitions qui suivent visent à poser un langage commun ainsi que faciliter la lecture et la compréhension des propos de ce rapport.

1. Termes issus du champ des politiques sociales

• Insertion vs. Inclusion

Ensemble des politiques, dispositifs et actions visant à permettre à des personnes en situation d'exclusion, sociale, professionnelle ou les deux, de retrouver une place active dans la société et sur le marché du travail. En France, les politiques d'insertion se sont développées à partir des années 1970, d'abord en direction des jeunes issus des quartiers populaires, puis ont été progressivement élargies à l'ensemble des publics éloignés de l'emploi. Le terme désigne à la fois un objectif (le retour vers l'autonomie) et un secteur d'action publique structuré autour de dispositifs spécifiques : Revenu de Solidarité Active (RSA), Insertion par l'Activité Économique, l'Accompagnement global, etc.[15]

L'insertion est le terme historique français, ancré dans le droit (Revenu Minimum d'insertion (RMI) en 1988, RSA en 2009). Le terme est de plus en plus contesté pour son caractère normatif : il suppose que la personne doit « s'insérer » dans un cadre préexistant plutôt que le cadre de s'adapter à elle.

L'inclusion est une approche qui vise à garantir à chaque personne, quelles que soient ses caractéristiques ou ses difficultés, la possibilité de participer pleinement à la vie sociale, économique et citoyenne. Ainsi, à la différence de l'insertion, qui met l'accent sur le parcours de la personne vers un cadre existant, l'inclusion interroge la capacité du cadre lui-même à accueillir la diversité des situations. Le terme est largement utilisé dans les programmes européens (stratégie Europe 2020, Fonds social européen) et tend à remplacer celui d'insertion dans le vocabulaire institutionnel international[16].

Dans ce rapport, le terme « insertion » est utilisé à la fois pour évoquer l'adaptation et l'amélioration du cadre et des parcours ainsi que l'horizon vers lequel tendent les politiques d'accompagnement socio-professionnel.

• Secteur de l'insertion socio-professionnelle

Ensemble des acteurs publics, associatifs et privés qui concourent à l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi vers une activité professionnelle durable, en tenant compte de leurs difficultés sociales (logement, santé, mobilité, maîtrise de la langue, situation administrative).

15 - Cédric Frétigné et Philippe Semenowicz (dir.), *Grand manuel de l'insertion Politiques, dispositifs et acteurs*, Dunod,2026.
16 - *Ibid.*

Le Pacte d'ambition de 2019 a posé le concept d'entreprises sociales inclusives pour rassembler sous une même bannière l'ensemble des structures qui agissent pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi : les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), ateliers et chantiers d'insertion (ACI), entreprises d'insertion (EI), associations intermédiaires (AI), entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les entreprises adaptées (EA) qui emploient majoritairement des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire de travail, les établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) qui accueillent des personnes handicapées dont la capacité de travail ne permet pas l'emploi en milieu ordinaire, ainsi que les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) et les structures d'insertion par la création d'activité.

Le secteur mobilise également les opérateurs du service public de l'emploi (France Travail, Missions locales, Cap emploi pour le handicap), les Conseils départementaux au titre de leurs compétences en matière de RSA et d'action sociale, les directions régionales et départementales de l'État (DREETS, DDETS) et un tissu associatif dense. Côté administration centrale, deux directions sont principalement concernées : la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) à l'emploi, la formation et l'IAE, et la direction générale de la cohésion sociale (DGCS) pour la cohésion sociale, le handicap et les ESAT, une double tutelle qui crée des enjeux de coordination évoqués dans ce rapport. Le secteur est financé par l'État (programmes budgétaires 102, 103 et 157), les Conseils départementaux, France Travail, l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP) et le Fonds social européen[17].

• Usagers

Dans ce rapport, le terme désigne deux réalités distinctes qu'il importe de ne pas confondre. Au sens premier, les usagers de La plateforme de l'inclusion sont les professionnels de terrain qui utilisent quotidiennement ses services numériques : conseillers France Travail, travailleurs sociaux des Conseils départementaux, encadrants de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), agents de Missions locales, chargés d'accompagnement associatifs, etc. Ce sont eux qui se connectent aux outils, saisissent des données, orientent des personnes, et dont les besoins guident la conception des services. Au sens second, les personnes accompagnées (allocataires du RSA, demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes déscolarisés sans emploi (NEET), personnes en situation de handicap, parents isolés, personnes sous main de justice) sont les usagers finaux de l'action de La plateforme de l'inclusion, mais ils n'en sont pas les utilisateurs directs. L'impact des services numériques sur leur parcours passe par l'amélioration des conditions de travail et de coordination des professionnels qui les accompagnent.

Dans ce rapport, ce terme sera principalement utilisé pour nommer les professionnels du secteur de l'insertion socio-professionnelle.

17 - La DGEFP a schématisé ce dense écosystème dans son document de présentation de 2024, p.7.

2. Termes issus du champ de l'innovation numérique

• Startup d'État et programme beta.gouv.fr

Programme interministériel d'innovation numérique, créé en 2015 au sein de ce qui était alors la Direction interministérielle du numérique et du système d'information de l'État (DINSIC), devenue depuis la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM), sous l'impulsion d'Henri Verdier et Pierre Pezziardi. Son principe fondateur est de construire des services publics numériques non pas à partir de cahiers des charges rédigés en administration centrale, mais à partir d'irritants concrets identifiés par des agents publics de terrain. Le dispositif repose sur la figure de l'intrapreneur : un agent public (fonctionnaire, contractuel, conseiller territorial etc.) qui identifie un problème récurrent pour les usagers ou les professionnels, et à qui l'on confie les moyens de le résoudre pendant six mois avec une petite équipe autonome et interdisciplinaire (développeurs, designers, chargés de déploiement etc.)[18]. Après une phase d'investigation visant à objectiver le problème rencontré par les usagers concernés, le service entre dans une phase de construction sur un périmètre réduit pendant six mois. S'il trouve ses utilisateurs dans ce délai, il est alors refinancé et entre en phase de croissance puis de consolidation. S'il ne les trouve pas, il est arrêté ou entre dans une phase de pivot.

Depuis 2015, le réseau beta.gouv.fr[19] a produit plusieurs centaines de services numériques - appelés souvent *startups d'État*, dans des champs aussi divers que la santé mentale (Santé Psy Etudiant[20]), l'accès aux droits pour les jeunes (1Jeune1Solution[21]), la solidarité (Je veux aider[22]), l'écologie (Nos gestes climat[23]), la culture (Elles font la culture[24]), la formation professionnelle ou l'inclusion.

Le programme et la méthode de construction de services numériques ont essaimé dans l'administration au sens large. Elle est adoptée au sein des incubateurs ministériels, des incubateurs territoriaux, des opérateurs publics, constituant un réseau de plusieurs dizaines de structures. La plateforme de l'inclusion est née dans cet écosystème en 2019, avant de devenir un groupement d'intérêt public autonome en 2022.

La méthode beta.gouv.fr repose sur trois convictions qui la distinguent des pratiques informatiques classiques de l'administration : les besoins des usagers priment sur les besoins de l'administration ; le pilotage se fait par l'impact réalisé par le produit plutôt que par les moyens mis en œuvre ; l'autonomie des équipes est protégée pour éviter que les circuits de validation ne ralentissent la capacité de réponse[25].
Cette méthode a fait l'objet de bilans contrastés : saluée pour sa capacité à produire des services utiles dans des délais et des budgets sans commune mesure avec les grands projets informatiques traditionnels, elle est aussi

18 - *Cf.* Partie 1.3 pour en savoir plus sur les métiers propres au programme.
19 - En savoir plus sur le programme beta.gouv.fr
20 - En savoir plus sur Santé Psy Etudiant
21 - En savoir plus sur 1Jeune1Solution
22 - En savoir plus sur Jeveuxaider
23 - En savoir plus sur Nos Gestes Climat
24 - En savoir plus sur Elles font la culture
25 - *Cf.* le manifeste beta.gouv.fr, explicitement mentionné dans la Convention constitutive du GIP Plateforme de l'inclusion.

critiquée pour la fragilité des services qu'elle produit (équipes précaires, pérennisation incertaine) et pour la difficulté à s'intégrer dans les structures administratives existantes en phase de consolidation.

Le nom « beta.gouv.fr » fait référence à la lettre grecque « beta » utilisée dans le monde numérique pour signifier que le service est en amélioration continue et assume de ne pas être parfait au moment de sa mise en ligne, une posture inédite pour un site en .gouv.fr.

• Mode produit vs. mode projet

Le mode projet est l'approche historique de construction des systèmes d'information dans l'administration. Il repose sur un cycle séquentiel : un commanditaire (la maîtrise d'ouvrage) rédige un cahier des charges qui spécifie le besoin ; un prestataire (la maîtrise d'œuvre) développe la solution selon ces spécifications ; le produit est livré à une date convenue, après quoi l'équipe projet est dissoute et le système entre en « maintenance », souvent confiée à un prestataire différent.

Ce cycle, dit « en cascade » ou « en V », sépare strictement ceux qui conçoivent de ceux qui réalisent, et ceux qui réalisent, de ceux qui utilisent. Il suppose que le besoin peut être intégralement défini à l'avance et que le produit final correspond à ce qui a été spécifié. Dans la pratique, les usages évoluent pendant le développement, les besoins se précisent au contact du réel, et le produit livré, parfois plusieurs années après la commande, ne correspond plus aux attentes. La Cour des comptes a documenté les conséquences de cette logique sur les grands projets numériques de l'État : retards, surcoûts, inadéquation aux besoins réels[26].

Bien que le mode projet reste adapté à certains contextes (infrastructure lourde, cadre réglementaire stable, besoin parfaitement défini à l'avance), le mode produit est pertinent lorsque le besoin est incertain, les usages évolutifs et l'interaction avec les utilisateurs possible en continu, ce qui est le cas de la grande majorité des services numériques destinés aux professionnels de l'insertion.

Ainsi, le mode produit[27] renverse cette logique. Il part du principe qu'un service numérique n'est jamais « terminé » : il est mis entre les mains des utilisateurs dès qu'une version minimale est fonctionnelle, puis amélioré en continu à partir de leurs retours. L'équipe n'est pas dissoute après la livraison. Elle est permanente et pluridisciplinaire : un responsable de produit (qui porte la vision et les arbitrages), des développeurs, un designer, des chargés de déploiement, et souvent un expert métier issu du terrain. Les décisions de conception ne sont pas prises sur la base d'un cahier des charges figé mais sur la base d'un critère d'impact : est-ce que cette fonctionnalité améliore concrètement la situation des utilisateurs ? Les cycles de développement sont courts, les indicateurs sont publics, et le produit peut être arrêté s'il ne produit pas les résultats attendus. Au-delà d'une méthode de développement informatique, le mode produit

26 - Cour des comptes, La conduite des grands projets numériques de l'État, octobre 2020.
27 - Voir à ce sujet la formation proposée par le Campus Numérique de l'État sur le mode produit et les Startups d'État.

porte une philosophie de l'action publique : la primauté du résultat concret sur la conformité procédurale, la boucle de rétroaction permanente avec le terrain, et la responsabilisation d'une équipe autonome sur un périmètre clairement défini. C'est cette philosophie, héritée de beta.gouv.fr, des *Startups d'État* et du secteur du numérique dans son ensemble, que La plateforme de l'inclusion a cherché à appliquer dans le champ de l'insertion.

• Communs numériques

Ressources numériques (données, logiciels, référentiels, standards) développées collectivement, accessibles à tous les acteurs d'un écosystème sans exclusivité, et améliorées en continu par ceux qui les utilisent. Le concept est issu de la théorie des biens communs formalisée par le prix Nobel d'Économie 2009, Elinor Ostrom[28] : un bien commun se distingue d'un bien public classique par le fait qu'il est gouverné par sa communauté d'utilisateurs selon des règles partagées, et non simplement mis à disposition par une autorité centrale.

Dans le champ du service public numérique, les communs numériques se distinguent des systèmes d'information propriétaires par trois caractéristiques : leur code source est ouvert (tout acteur peut le vérifier, l'adapter, le réutiliser), leur gouvernance est partagée (aucun acteur unique n'en détient le contrôle exclusif), et leur valeur croît avec le nombre de contributeurs (plus les acteurs alimentent le commun en données ou en améliorations, plus il est utile à tous)[29].

Dans le rapport, les principaux outils développés par La plateforme de l'inclusion qui se rapprochent d'une ambition de communs numériques sont : Data·Inclusion (référentiel national de l'offre d'insertion), DORA (annuaire des services d'accompagnement), et Inclusion Connect (service d'authentification partagé, depuis fusionné dans ProConnect).

• Système d'information (SI)

Ensemble organisé de ressources (matériels informatiques, logiciels, bases de données, réseaux, procédures) qui permet de collecter, stocker, traiter et diffuser de l'information au sein d'une organisation ou entre plusieurs organisations. Dans l'administration française, chaque ministère, chaque opérateur, chaque collectivité dispose de son propre SI, souvent développé indépendamment des autres. Cette fragmentation des SI[30] est l'une des causes structurelles des difficultés de coordination documentées dans ce rapport : quand les systèmes ne se parlent pas, les professionnels passent du temps

28 - Elinor Ostrom, La Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles (1990).
29 - Pour en savoir plus, voir le travail sur les bases du numérique réalisé par l'ANCT à propos des communs numériques dans le secteur public ainsi que le guide pour des outils logiciels qui contribuent au bien commun réalisé par Matti Schneider.
30 - À ce sujet, voir le rapport de la Cour des comptes sur Les enjeux de souveraineté des systèmes d'information civils de l'État (septembre 2025) qui évoque notamment les évolutions en matière d'interopérabilité des systèmes d'information dans l'État ainsi que du Réseau interministériel de l'État (RIE).

à ressaisir des données, les usagers doivent fournir plusieurs fois les mêmes informations, et les décideurs n'ont pas de vision consolidée. Le concept de SI plateforme, un système d'information conçu comme une infrastructure ouverte sur laquelle d'autres services peuvent se brancher via des interfaces standardisées (API), est la réponse architecturale à cette fragmentation. C'est la logique retenue par France Travail pour le Réseau pour l'emploi et à laquelle contribue La plateforme de l'inclusion[31].

31 - Le SI plateforme et ses services numériques, France Travail, 2025.

Partie 1

La réussite du service public est une affaire collective



1.
Retour sur le monde et l'écosystème de l'insertion

Les politiques d'insertion socio-professionnelle sont nées pour répondre à la vulnérabilité durable dans laquelle le fonctionnement de notre économie et de notre société plonge une partie de nos concitoyens[32]. Développées en France à partir des années 1970, les politiques d'insertion se sont structurées dans le dessein initial de favoriser l'insertion des jeunes issus des classes populaires[33]. La naissance de ces dispositifs repose sur l'idée centrale que l'emploi est un levier majeur pour permettre à chacun d'accéder à une vie autonome et digne. Ainsi, ce champ d'intervention s'est progressivement élargi pour répondre à d'autres phénomènes d'exclusion du marché du travail : chômeurs de longue durée, personnes en situation de handicap, mères seules, sans-abris, personnes nouvellement arrivées sur le territoire, etc.

Bien que le concept d'« insertion » suscite des critiques au regard de son caractère stigmatisant – et tende d'ailleurs à être remplacé par le mot « inclusion » à l'échelle européenne – on appelle communément en France « politiques d'insertion » l'ensemble des dispositifs sociaux et professionnels visant à favoriser l'accès à l'emploi, et pouvant se décliner selon différentes sous-politiques (insertion par le sport, la culture, etc.). Comme d'autres, ces politiques sont orchestrées par une multitude d'acteurs (services de l'État, opérateurs, associations, entreprises sociales, Missions locales, Conseils départementaux etc.) intervenant chacun sur différents aspects des parcours de vie des personnes en situation d'exclusion. Parmi ces acteurs, les administrations et opérateurs pilotes sont la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), France Travail, la Caisse d'allocations familiales (CAF), la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Conséquemment et tout comme de nombreuses politiques publiques, l'écosystème de l'insertion est fragmenté et complexe[34]. Il dénote ainsi une réalité inéluctable : l'intérêt général n'est pas qu'une « affaire d'État », mais bien l'affaire de tous[35]. Cette multitude d'acteurs reflète l'engagement et les moyens investis pour construire une société où chacun trouve sa place en accédant à un travail. Néanmoins, cette mobilisation collective ne vient pas sans engendrer des complexités plurielles (coordination, périmètre et responsabilités, etc.) et dont les lourdeurs se trouvent souvent portées par les agents et les professionnels de terrain, voire par les usagers concernés eux-mêmes[36].

Ainsi, la coordination des acteurs du service public est l'un des défis les plus importants et difficiles à opérer[37]. Cet enjeu est d'ailleurs au cœur du Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique (IAE),[38] une feuille de route formalisée en 2019. Construit grâce à la concertation de l'ensemble des parties prenantes, ce travail a permis d'identifier les blocages et les faiblesses de l'écosystème et de formaliser trente mesures pour « permettre à chacun de trouver sa place », articulées autour de cinq engagements. Le cinquième et dernier engagement, « Simplifier, digitaliser et co-construire en confiance », place La plateforme de l'inclusion comme principal protagoniste.

En 2025 et après sept années d'investissement pour la transformation du secteur de l'insertion socio-professionnelle, La plateforme de l'inclusion en tant que GIP a suscité du débat au sein des sphères étatiques et législatives. En effet, face au contexte de tension budgétaire, les débats se sont cristallisés autour de la fusion des agences pour simplifier le paysage public ainsi que la suppression d'acteurs jugés redondants[39].

---

31 - *Cf.* par exemple les résultats du Baromètre de suivi qualitatif de la pauvreté et l'exclusion sociale du CNLE. Il y a bien sûr d'autres déterminants à cette vulnérabilité.
33 - Cédric Frétigné et Philippe Semenowicz (dir.), *Grand manuel de l'insertion Politiques, dispositifs et acteurs*, Dunod, 2026.
34 - La DGEFP a schématisé ce dense écosystème dans son document de présentation de 2024, p.7.
35 - Plusieurs fonctionnaires d'État défendent aujourd'hui ce paradigme. Voir notamment Henri Verdier et Pierre Pezziardi, *Des Startups d'État à l'État Plateforme* (2017) ; Sébastien Soriano, *Un avenir pour le service public* (2020) ; Arnaud Bontemps, *Service public ou barbarie* (2026).
36 - À un niveau plus général, la Défenseure des droits (Rapport annuel d'activité 2025, publié en avril 2026) pointe une « érosion très préoccupante » du lien entre usagers et services publics. L'accès effectif aux droits recule en France sous l'effet conjugué de la dématérialisation mal accompagnée, de la complexité administrative et du recul de la présence physique. En 10 ans, le taux d'usagers déclarant rencontrer des difficultés dans leurs démarches administratives est passé de 39% à 61%.
37 - Voir par exemple dans le rapport de la Cour des comptes de 2019 *L'insertion des chômeurs par l'activité économique* la sous-partie : « Une coordination des acteurs territoriaux à améliorer ».
38 - Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique : Permettre à chacun de trouver sa place, 19 octobre 2019, Ministère du Travail.
39 - Voir à ce sujet la Commission d'enquête sur les missions des agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État portée par la sénatrice Christine Lavarde en 2025.

Dans ce débat[40], La plateforme de l'inclusion a eu du mal à trouver sa place : de fait, elle a été constituée en tant que GIP pour réduire les coûts de coordination et simplifier l'organisation et la lisibilité de l'écosystème. Néanmoins, elle est aussi de facto un acteur de plus dans le paysage public, susceptible de générer de la confusion et de l'éparpillement supplémentaire.

Dès lors, on s'attachera à la question suivante : pourquoi et comment un acteur tel que La plateforme de l'inclusion a-t-il pu contribuer à fluidifier l'écosystème et à réduire les coûts de coordination ?

2.
L'apport de La plateforme de l'inclusion

En avril 2022, dans sa convention constitutive, La plateforme de l'inclusion officialise une mission qu'elle avait déjà entamée avant de devenir un GIP[41] : construire et déployer des services numériques publics pour faciliter le parcours d'insertion des personnes éloignées du marché de l'emploi (les « usagers » finaux). Ces outils sont conçus pour et avec les professionnels de terrain (les « usagers » de La plateforme de l'inclusion) : conseillers France Travail, travailleurs sociaux des Conseils départementaux, conseillers en insertion professionnelle, encadrants de SIAE, agents de Missions locales, chargés d'accompagnement associatifs, etc. En France, on évalue le nombre de ces usagers, toutes catégories confondues à 110 000 professionnels[42].

En les outillant, La plateforme de l'inclusion cherche à éviter les ruptures de parcours des personnes bloquées dans leurs démarches, ou le non-recours causé par la complexité administrative et/ou la méconnaissance des droits sociaux. Sept ans après le lancement des premiers services numériques, quels ont été les apports concrets de La plateforme de l'inclusion ? Quels sont les leviers expérimentés qui mériteraient d'être préservés pour servir, au-delà du champ de l'insertion, la fluidification des écosystèmes qui œuvrent pour l'intérêt général ?

Une vision du numérique au profit des relations humaines

Bien que le numérique soit souvent accusé de remplacer la relation humaine, notamment dans le cadre des plans de dématérialisation et de digitalisation[43], La plateforme de l'inclusion a souhaité concevoir et défendre le numérique comme un moyen de réduire le temps de travail administratif au profit de l'accompagnement et de la relation humaine que les professionnels entretiennent avec les personnes éloignées de l'emploi[44].

Bien que noble, cette ambition reste difficile à mesurer, et à ce jour, aucune donnée officielle et précise ne permet de vérifier la réallocation du temps gagné au profit de la relation humaine. Les équipes de La plateforme de l'inclusion ont toutefois cherché à estimer le temps des professionnels libéré grâce aux outils numériques (enquêtes utilisateurs, verbatims, sondages, etc.). À titre d'illustration, deux services numériques peuvent être mis en exergue :

40 - Débat récurrent auquel la revue *Acteurs Publics* avait d'ailleurs consacré un numéro en 2021 (AP153) : « Opérateurs de l'État : Une clarification qui se fait attendre ».
41 - Comme indiqué en introduction, La plateforme de l'inclusion était entre 2019 à 2022 un Startup d'État issue de l'agrégation de quatre produits développés pour réaliser concrètement certains des engagements du Pacte d'ambition pour l'IAE.
42 - Grand manuel de l'insertion Politiques, dispositifs et acteurs, op.cit., p.27.
43 - *Cf.*, parmi de nombreux exemples, le rapport de l'IGAS *Un éclairage des « sujets émergents ou en mutation » pour les politiques sanitaires et sociales* (janvier 2024), dans la sous-partie relative à « L'évolution du non-recours et l'exercice des droits sociaux » (3.1) : « Au premier plan, viennent bien sûr les difficultés induites par la dématérialisation des contacts avec les organismes administratifs pour un certain nombre d'usagers, qui ne sont pas à même de maîtriser par eux-mêmes les procédures numériques et peinent à trouver l'assistance nécessaire, à la fois sur les volets informatiques et administratifs. La question se pose des limites aux accueils et rendez-vous différés dans ces organismes, face aux inquiétudes de bénéficiaires confrontés à la complexification des dispositifs sociaux. (...) Ces problèmes sont en outre renforcés par le mode de « numérisation verticalisé » de certaines procédures, qui ne permet pas aux opérateurs en lien avec le public de trouver aisément des souplesses facilitant le traitement de situations individuelles, lorsque celles-ci n'entrent qu'imparfaitement dans les « cases » prévues par les applications informatiques.» (p.42)
44 - Think Tank Craps, Le travail comme levier d'insertion : éloge de l'artisanat institutionnel, décembre 2023.

1 • Immersion Facilitée est un service qui permet à un demandeur d'emploi, un jeune en recherche d'orientation ou une personne en parcours d'insertion de réaliser une immersion professionnelle, aussi appelée « période de mise en situation en milieu professionnel » (PMSMP) dans une entreprise. Avant son transfert chez France Travail fin 2025, des enquêtes utilisateurs réalisées avec la direction générale et la DSI de France Travail ont permis d'estimer une économie d'environ 30 minutes par convention grâce à leur dématérialisation, soit une estimation totale d'environ 142 150 heures de temps humain libéré en 2025[45].

2 • Les Emplois de l'inclusion, principal produit de La plateforme de l'inclusion développé dès 2019, assure la mise en relation entre les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), les prescripteurs habilités (France Travail, Missions locales, Cap emploi, Conseils départementaux, associations, etc.) et les candidats à un parcours d'insertion. C'est elle qui gère la délivrance et le suivi des Pass IAE (*cf.* sous-partie suivante). Une étude fondée sur des enquêtes utilisateurs a permis d'estimer une économie d'environ 30 minutes pour la gestion administrative du recrutement d'une personne en IAE[46].

Confiance *a priori*, contrôle *a posteriori*

Une des innovations de La plateforme de l'inclusion relève de la dématérialisation de certaines démarches administratives. Néanmoins, plutôt que de reproduire à l'identique les démarches en place, elle capitalise sur les analyses précédant la construction de l'outil pour identifier des goulots d'étranglement, les questionner et envisager des processus allégés.

Par exemple, afin de contrôler l'éligibilité des structures de l'IAE, France Travail (alors Pôle emploi) avait pour compétence la délivrance d'un agrément rattaché au contrat et à la structure d'insertion. La réforme de l'agrément IAE, inscrite dans la mesure n°29 du Pacte d'ambition[47], a remplacé un système dans lequel France Travail détenait l'unique droit de délivrance d'un agrément, par un système de « Pass IAE » délivré automatiquement via les Emplois de l'inclusion et rattaché à la personne. Cette réforme, alors appelée le système d'auto-prescription[48], a ouvert la possibilité pour les structures de recruter des salariés en autonomie.

Ainsi, ce dispositif s'est matérialisé avec Les Emplois de l'inclusion, plateforme par laquelle plus d'un million de personnes ont été orientées dans des structures d'insertion depuis 2019[49]. Grâce à une coordination dans les coulisses des services de l'État de l'administration centrale, en l'occurrence l'Agence de services et de paiement (ASP), France Travail et le Ministère du Travail ainsi qu'une expertise et une proximité avec le terrain, cet outil contribue à éviter les goulots d'étranglement et les démarches administratives superflues. Il en résulte une accélération des parcours de réinsertion pour les usagers concernés.

Selon le rapport de l'IGAS portant sur l'état des lieux et ses perspectives publié en 2022[50], « la suppression de la procédure d'agrément au profit du Pass IAE a permis une fluidification notable des processus de recrutement sans dégrader *a priori* la qualité du ciblage. ». Le contrôle a posteriori a eu au moins trois effets vertueux :

1 • Pour les bénéficiaires de l'IAE : leurs droits ont été renforcés grâce à l'individualisation du Pass IAE, désormais rattaché à la personne pour 24 mois et non plus à la structure comme l'était l'agrément. Concrètement, si une personne interrompt puis reprend son parcours dans cet intervalle, elle n'a pas besoin de solliciter un nouveau Pass. C'est une simplification majeure qui élimine une charge administrative conduisant à des ruptures récurrentes.

2 • Pour les SIAE : la faculté d'auto-prescription leur donne un levier de fluidification des recrutements.

45 - Les enquêtes temps sont lancées auprès du réseau (les conseillers et entreprises ainsi que les Pôles appui gestion et plateformes) avec des taux de réponse variables ; en 2025, uniquement pour France Travail, le gain de temps a été estimé à 142 150 heures (sur la base des 284 300 conventions validées par les conseillers France Travail et un temps de gestion par convention estimée à 30 min minimum). En savoir plus sur le service Immersion Facilitée.
46 - Voir à ce sujet la page statistiques des Emplois de l'inclusion.
47 - Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique | Permettre à chacun de trouver sa place, 19 octobre 2019, Ministère du Travail.
48 - *Cf.* le Guide pratique. la prescription de parcours d'insertion par l'activité économique (IAE), 2024.
49 - Ce chiffre provient de la page statistique de La plateforme Les Emplois.
50 - IGAS, L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives (2023), p.54, Farida Belkhir, Christine Branchu.

En 2021, environ 33 % des entrées en SIAE se sont faites via l'auto-prescription[51]. La campagne de contrôle *a posteriori* par les DDETS fait ressortir une bonne appropriation des critères par les SIAE.

3 • Pour Pôle emploi (devenu France Travail) : allégement des charges de gestion administrative, ce qui a permis, théoriquement note l'IGAS, de recentrer les agents auparavant en charge du suivi des procédures d'agrément sur le cœur de métier de l'opérateur.

Cette réforme est un véritable changement de paradigme tant elle incite à faire confiance aux acteurs de terrain pour évaluer l'éligibilité des personnes qu'ils accueillent, tout en maintenant un dispositif de vérification en aval. Le passage du contrôle *a priori* à la confiance *a priori* assortie d'un contrôle *a posteriori* par échantillonnage représente ainsi une opportunité organisationnelle pour fluidifier la mise en œuvre de certaines politiques publiques.

Soulignons toutefois que cela a été possible en raison d'un contexte propice : l'absence de contrôle *a priori* ne représentait aucun risque sur la sécurité ou la protection des parties prenantes. Néanmoins, l'application de cette logique pourrait être dangereuse dans d'autres circonstances : on peut penser notamment au risque que serait la suppression d'une démarche de contrôle telle que l'attestation d'honorabilité, condition préalable pour tous les professionnels souhaitant exercer auprès de mineurs.

Simplifier les enjeux de coordination de l'écosystème

Le numérique est un levier essentiel pour animer et réduire les coûts de coordination d'un écosystème. Outre des outils de dématérialisation, La plateforme de l'inclusion a construit des briques techniques mutualisées de sorte à améliorer le partage des données entre les acteurs institutionnels et *in fine* alléger les coûts de coordination. Les objectifs sous-jacents sont d'éviter la double saisie de certaines données par les acteurs, supprimer les démarches redondantes, fluidifier le travail collégial et améliorer l'expérience des parties prenantes.

Elle opère ainsi selon un principe connu, et opérant dans d'autres pays européens[52], le « dites-le nous une fois » posé dès 2013 par le programme de simplification administrative, rappelé dans loi pour la République Numérique (2016) puis dans la loi 3DS (2022)[53]. Toutefois, entre l'esprit de la loi et sa mise en œuvre, la distance est colossale : ce principe peine encore à être appliqué pleinement dans le champ de l'insertion, cela malgré la volonté partagée par l'écosystème de créer un cadre de transparence et de partage des données, dans le respect du Règlement général sur la protection des données[54].

La plateforme de l'inclusion y contribue toutefois et est partie d'un constat simple pour construire sa feuille de route : le parcours des usagers est complexifié par le manque d'interopérabilité des systèmes d'information des parties prenantes, des échanges de données encore trop limités, et une absence d'outils communs qui pénalisent le travail des accompagnateurs voire, parfois, les encombrent dans des tâches administratives décorrélées de leur cœur de métier.
Pour y pallier, La plateforme de l'inclusion a développé cinq types de services numériques :

1 • Des référentiels partagés de données avec un système d'API pour accélérer l'interopérabilité et capitaliser sur le travail de l'ensemble des producteurs de données de l'offre d'insertion, qu'ils soient privés, publics ou associatifs, et atteindre ainsi un niveau de qualité de la donnée optimal avec l'outil data•inclusion[55] ;

2 • Des outils de travail pour les accompagnateurs tels que DORA[56] qui recense en temps réel les services d'insertion disponibles pour orienter les usagers ;

51 - Voir les statistiques des Emplois de l'inclusion sur l'année 2021.
52 - À l'instar de l'Estonie. *Cf.* par exemple Léa Dudit, « Estonie : une digitalisation des services publics construite autour des événements de vie », Note réactive du bureau de la recherche de l'IGPDE, 2022.
53 - La loi pour la République Numérique : qu'a changé la loi du 7 octobre 2016 ? ; La loi 3DS est la loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.
54 - Voir à ce sujet le règlement de l'Union Européenne 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.
55 - En savoir plus sur le service data•inclusion ; *cf.* aussi sur le blog de La plateforme de l'inclusion : Agathe Latreille, « Partager les données de l'offre d'insertion dans un patrimoine public », 20 novembre 2024.
56 - En savoir plus sur le service DORA.

3 • Un service d'authentification unique, Inclusion Connect, qui permet aux professionnels d'accéder à plusieurs outils sans créer de comptes multiples et éviter les frictions d'accès. Ce service a été depuis transféré à la DINUM pour contribuer à ProConnect[57], un commun numérique interministériel pour les professionnels du public comme du privé ;

4 • Des tableaux de bord avec Pilotage de l'inclusion[58], qui permettent de rendre visibles et publiques des données de pilotage à l'échelle d'une structure ou d'un territoire et outiller les différents niveaux de pilotage ;

5 • La Communauté de l'inclusion[59], une plateforme qui rassemble le réseau des professionnels de l'insertion de sorte à favoriser la pair-aidance et le partage de connaissances et d'expériences.

Pour construire ces outils, La plateforme de l'inclusion poursuit une logique incrémentale et collective inspirée du « mode produit »[60] et des « communs numériques »[61] : tous les outils sont en open source (ressources ouvertes, code réutilisable par l'ensemble des acteurs de l'écosystème) et sont développés avec les usagers concernés à partir d'un dysfonctionnement concret à partir duquel sont formulées des hypothèses de solutions, testées et validées sur le terrain. Ces outils font partie des premières expérimentations opérationnelles de la logique de « communs numériques » pour les services publics[62], depuis encouragée en théorie pour de nombreux champs de politiques publiques.

De fait, cette approche représente une véritable opportunité pour recréer de la confiance[63] et de l'engagement entre les acteurs d'une même politique publique tant elle préconise une gouvernance partagée et une responsabilisation collective pour augmenter la valeur du service numérique. Elle est par ailleurs au cœur de la loi pour le Plein Emploi de décembre 2023[64] et a inspiré la réforme de France Travail et l'architecture numérique du Réseau pour l'emploi (RPE) : un « SI plateforme » fondé sur des services numériques partagés entre tous les acteurs du réseau.

Un acteur-catalyseur, dans une position interstitielle

La plateforme de l'inclusion occupe dans l'écosystème de l'insertion une position interstitielle : elle n'est ni l'administration centrale, ni un opérateur de terrain, ni un prestataire, ni une association. Elle dispose de l'autorité et de la capacité d'action que confère le portage par l'État, ses tutelles étant la DGEFP, France Travail et la DINUM, sans les potentielles lourdeurs et lenteurs de décision inhérentes au fonctionnement des grandes administrations. Sa culture de travail, son agilité, et sa posture constructive dans l'écosystème lui ont permis de faire des « pas de côté » et répondre à des défaillances invisibles ou des impensés de la politique publique. Sa double appartenance culturelle - « l'entrepreneuriat » et l'administration - lui a permis d'adopter dans certains contextes, une posture résolutoire et facilitatrice en essayant au mieux de créer de la valeur et de la faire circuler dans l'écosystème.

En quelques années, La plateforme de l'inclusion a réussi à obtenir une certaine confiance dans l'écosystème de l'IAE. Cette confiance est notamment mesurée par l'engagement et la mobilisation des usagers lors des comités et des conseils consultatifs que nous organisons d'une part, et d'autre part, grâce à des indicateurs intermédiaires plus tangibles :

• Taux de rétention[65] : 75 % de nos utilisateurs IAE utilisent un des services de La plateforme tous les mois ;

• Taux de multiservice : 35 % de nos utilisateurs IAE utilisent deux services ou plus tous les mois ;

• Taux de satisfaction : par exemple le *Net Promoter Score*[66] de La plateforme des emplois (sur laquelle repose la réforme de l'IAE précédemment étayée) obtient un NPS auprès des SIAE à plus de 50

57 - En savoir plus sur le service d'authentification unique ProConnect.
58 - En savoir plus sur le produit Pilotage de l'inclusion.
59 - En savoir plus sur La communauté de l'inclusion ; *cf.* aussi sur le blog de La plateforme de l'inclusion : « La Communauté de l'inclusion : une analyse rétrospective sur les 3 dernières années », 18 février 2026.
60 - *cf.* glossaire.
61 - *cf.* glossaire.
62 - Un des premiers communs numériques développés au sein de l'administration française et de plus en plus portés par des acteurs européens est OpenFisca, un logiciel qui permet de simuler l'impact des réformes fiscales et sociales.
63 - Louis-Jean Teitelbaum, « Gagner et garder la confiance dans l'insertion : le rôle clé de la relation humaine et du numérique », 28 août 2025.
64 - France Travail, Rapport de préfiguration et synthèse de la concertation, avril 2023.
65 - Taux de rétention pour le mois M-1 = nombre d'utilisateurs du mois M-2 revenus le mois M-1 / nombre d'utilisateurs du mois M-2 Source : utilisateurs loggés sur au moins un des services de La plateforme. Même source pour le taux multiservice.
66 - Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur le plus utilisé dans le monde du numérique pour évaluer la propension des clients ou des usagers à recommander un service. Pour en savoir plus, voir le guide complet réalisé en 2026 par Asana.

de manière constante (équivalent à un taux de satisfaction de 80 %).

Cette place interstitielle permet à La plateforme de l'inclusion de combler les manques et les difficultés de coordination entre différents niveaux d'acteurs. Plusieurs exemples peuvent être mobilisés pour illustrer l'impact que lui permet ce positionnement et ce rôle de passerelle :

1 • Le Marché de l'inclusion[67] permet de répondre à un besoin non couvert rencontré par les structures qui emploient des personnes éloignées de l'emploi d'un côté, et les acheteurs publics et privés de l'autre. En réfléchissant à cette problématique selon une logique de place de marché (rencontre de l'offre et de la demande), le Marché de l'inclusion permet d'un côté d'améliorer la visibilité de l'offre des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et, de l'autre, d'aider les acheteurs publics et privés à répondre à leurs obligations de part d'achats inclusifs et durables. Depuis 2019, il a permis aux SIAE de réaliser un chiffre d'affaires cumulé de plusieurs dizaines de millions d'euros, de façon incrémentale[68], une somme non négligeable pour des structures dont le modèle économique repose sur des dynamiques souvent précaires.

2 • Bien que la gouvernance du GIP n'ait pas formellement intégré l'ensemble des acteurs de l'insertion (*cf.* partie 1.3), son existence a facilité des rapprochements entre les administrations tutelles des politiques d'insertion. L'un de ces rapprochements a concerné les établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT), des structures qui permettent aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif dans un milieu protégé, pilotées par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS). Traditionnellement pilotés séparément des autres dispositifs d'insertion, malgré des objectifs communs d'insertion des publics, La plateforme de l'inclusion a proposé un outillage de données conçu initialement pour l'IAE au profit de l'enquête nationale ESAT. Cela a permis une synergie et une capitalisation des ressources numériques internes aux deux directions de l'État (DGCS et DGEFP). Cette coopération a depuis lors été reconduite.

3 • Le service Immersion Facilitée a été adapté et ré-employé par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) pour la gestion des mini-stages scolaires, ce qui permet d'harmoniser l'expérience des entreprises qui accueillent les stagiaires et qui doivent, pour ce faire, compléter des démarches administratives.

4 • Sur un autre plan, La plateforme de l'inclusion a collaboré avec l'association nationale Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) pour référencer ses structures, devançant les préconisations formulées par la Cour des comptes en 2025[69].

Ces passerelles démontrent que si les logiques budgétaires et administratives tendent parfois à segmenter les publics et les dispositifs, le recentrage méthodique sur l'opérationnel et le terrain permet d'identifier des opportunités d'intérêt général, libérant par là même, des gisements d'efficience.

3.
Singularité et conformité : tenir la ligne de crête

Une singularité affirmée

Comme beaucoup d'autres acteurs au sein des services de l'État et de l'administration territoriale[70], La plateforme de l'inclusion s'est construite dans le giron du programme beta.gouv.fr et de la culture

67 - En savoir plus sur La plateforme Le marché de l'inclusion.
68 - Le CA incrémental correspond à la part du chiffre d'affaires généré par le Marché de l'inclusion qui n'aurait pas existé en son absence. Chaque besoin d'achat publié fait l'objet d'un suivi : l'acheteur indique un budget prévisionnel, puis confirme, une fois la démarche aboutie, si une transaction a bien eu lieu, en précisant le montant final s'il diffère du budget initial. Ce montant constitue le CA généré par le Marché de l'inclusion. Le Marché de l'inclusion interroge ensuite l'acheteur sur l'incrémentalité de cette transaction : aurait-il fait appel à une structure inclusive en son absence ? Selon la réponse, un coefficient de pondération est appliqué au montant, déterminant la part comptabilisée dans le CA incrémental. Voir aussi la page statistiques du Marché de l'inclusion.
69 - Cour des comptes, rapport sur l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » (2025).
70 - En 2026, le programme beta.gouv.fr rassemble une communauté de membres actifs de plus de 1350 personnes (agents publics, prestataires, indépendants) et d'un réseau d'environ 20 incubateurs dans les ministères et les opérateurs. Source. La plateforme de l'inclusion est donc un des acteurs parmi d'autres à s'être développée dans cette philosophie numérique.

du numérique. Elle a hérité d'une sémantique parfois étrangère à certains de ces partenaires institutionnels et opérationnels. Au-delà des mots, l'apport de beta.gouv.fr tient surtout à l'essaimage dans la sphère publique de nouvelles méthodologies et d'expertises métiers, ainsi que de rituels et de convictions qui ont en partie façonné la culture de travail de La plateforme de l'inclusion.

Plusieurs axes peuvent être étayés ici pour illustrer la culture de travail héritée du programme beta.gouv.fr : l'apport d'expertise, la méthode produit, les rituels et les convictions qui la fondent.

1. L'apport d'expertise

Certains métiers du monde du numérique se sont répandus dans la sphère publique, en partie par le truchement du programme beta.gouv.fr, notamment des développeurs, des *data scientists*, des *coachs* garants de la méthodologie, de l'impact et du fonctionnement de l'équipe, des chefs de produits en charge du développement et de l'évolution des outils, des chargés de déploiement responsables du rayonnement et de l'adoption des outils (l'équivalent des commerciaux dans le secteur privé), des *UX designers* responsables de la conception d'une interface numérique et de l'optimisation du parcours des utilisateurs[71].

Ces profils, pour la majorité issus d'entreprises du numérique et du secteur privé, sont un apport considérable pour la capacité de production numérique, la résilience numérique du service public et l'amélioration de la relation entre les usagers et l'administration. Toutefois, et nous y reviendrons dans la troisième partie, à leur arrivée dans les équipes, ils peuvent faire face à un défi réel de décryptage du langage, des logiques et du fonctionnement de l'administration.

Enfin, un autre rôle qui n'est pas véritablement un métier, mais qui est également institutionnalisé par le programme beta.gouv.fr est celui des « *sponsors* » : lié aux tutelles dans le cadre de La plateforme de l'inclusion, ce rôle invite à proposer un changement de posture de sorte à ce que le ou la responsable hiérarchique s'inscrive dans une logique d'aide et de déblocages pour l'aboutissement du travail des équipes plutôt que dans une logique classique de reporting.

2. La méthode produit

Le développement d'un produit diffère grandement de celui d'un projet informatique classique[72]. D'abord, en préalable du développement d'un produit, une investigation est conduite de sorte à objectiver le problème qui est intuité par l'agent porteur de l'initiative, « l'irritant » tel qu'il est souvent nommé dans les équipes du programme beta.gouv.fr. Cette investigation est accompagnée par un « coach » qui est chargé de garantir une méthodologie orientée vers l'impact et propice à valider les hypothèses et les intuitions initialement formulées. Ainsi, pour éviter de tomber dans un solutionnisme numérique, le problème que l'outil est censé résoudre est investigué pendant environ douze semaines.

Cette phase est suivie d'une phase de « construction », puis d'accélération du produit, pour son passage à l'échelle ou l'élargissement de son périmètre d'action si les premiers indicateurs d'impact valident son utilité. Enfin, au bout de plusieurs années, le produit peut atterrir dans une phase de « consolidation », c'est-à-dire une étape de pérennisation traditionnellement appelée « phase de maintenance » dans les directions informatiques des services publics, mais qui est très différente en ce que l'équipe n'ait pas réduite à des métiers de support technique et le produit continue d'être amélioré et déployé par des « chargés de déploiement »[73].

71 - Ces profils sont généralement des indépendants mais sont de plus en plus recrutés dans la fonction publique en qualité de contractuel. La constitution de La plateforme de l'inclusion en tant que GIP a permis le recrutement et l'internalisation de ces expertises de façon plus pérenne. (*cf.* partie 3.2).
72 - *Cf.* La présentation du mode produit vs. mode projet dans le glossaire.
73 - Pour en savoir plus sur l'approche beta.gouv.fr.

3. L'organisation du temps collectif en interne

Pour organiser le travail collectif et le bon fonctionnement de l'équipe, certaines réunions sont ritualisées comme les « *standups* » quotidiens visant à rassembler tous les membres de l'organisation pour partager des informations saillantes et donner le coup d'envoi du début de journée, les « *hebdo* », diminutif pour les réunions hebdomadaires, permettent aux équipes de partager des retours d'expériences, des apprentissages, des nouveautés, des demandes d'aides. Chaque mois ou trimestre, selon le besoin, les équipes organisent une « rétro »[74], littéralement une rétrospective des semaines précédentes, de sorte à identifier les choses qui ont fonctionné, celles qui méritent d'être améliorées et les solutions pour ce faire. Ce type de réunion s'avère particulièrement utile pour favoriser l'harmonie et la cohésion des équipes.

Aussi, tous les derniers jeudis du mois, a lieu le « Jeudi de l'inclusion », une journée qui rassemble l'ensemble des équipes de La plateforme de l'inclusion dans les bureaux parisiens. Elle est rythmée par des ateliers proposés par les équipes, notamment selon le principe du « forum ouvert »[75]. Souvent aussi, ces journées sont l'occasion de recevoir des intervenants extérieurs (chercheurs sur le travail[76] et l'insertion, experts métier, partenaires, tutelles) pour maintenir une émulation intellectuelle et sortir les équipes de leur zone de confort. Dans la même philosophie, chaque semestre, un séminaire est organisé en dehors de Paris et vise à améliorer la cohésion des équipes, créer un espace de partage de connaissances et d'apprentissages interdisciplinaires, ainsi qu'à travailler sur la vision de l'organisation pour les six prochains mois.

Enfin, les équipes fonctionnent généralement en « *sprints* »[77] pour produire au mieux et au plus vite les fonctionnalités prioritaires dans leur « *backlog* »[78], l'équivalent de leur feuille de route, régulièrement ajustée selon les retours des utilisateurs. Les priorités sont décidées en équipe, et selon la valeur produite escomptée sur l'expérience des usagers.

4. La culture du travail

Que ce soit les expertises, la méthodologie ou bien les rituels, ils visent chacun à leur manière à concrétiser la mise en œuvre d'une conviction centrale à la méthodologie de beta.gouv.fr : mettre les usagers au centre (*cf.* partie 2). Celle-ci est aussi centrale au sein de La plateforme de l'inclusion : elle se matérialise notamment par l'organisation régulière de ce qui est appelé des « *Open Labs* », c'est-à-dire des réunions consultatives rassemblant des usagers de différentes structures et dont le dessein est d'observer leurs besoins, leurs pratiques, leurs usages et faire en sorte d'adapter les outils à leur réalité[79].

L'organisation du travail au sein de La plateforme de l'inclusion aspire à maximiser l'utilité et l'engagement de chacun de ses membres. Par exemple, une certaine rigueur à l'égard du temps investi dans les réunions est préconisée de sorte à éviter les phénomènes de « réunionites »[80] qui, en plus d'être énergivores, réduisent le temps de production et le sentiment d'utilité. À ce titre, La plateforme de l'inclusion a adopté une pratique courante dans la communauté de beta.gouv.fr : « la loi des deux

74 - Rétrospective : temps d'échange organisé en fin de sprint (ou de cycle de travail), pendant lequel l'équipe analyse ce qui a bien fonctionné, ce qui peut être amélioré, et définit des actions concrètes pour le cycle suivant. Il en existe plusieurs formats selon les enjeux traversés par l'équipe. Le framework le plus communément utilisé est le « start-stop-continue » et le format conseil, qui permet d'aller plus en profondeur sur les états d'âmes de l'équipe.

75 - La méthode du Forum Ouvert propose aux participants de créer eux-mêmes l'agenda d'une rencontre, à partir d'un thème principal. Cette technique permet d'engager les personnes et de s'assurer que les sujets traités sont les bons, dans le sens où ils sont assez importants pour qu'elles aient envie d'en discuter et d'agir. Pour en savoir plus, voir l'article produit par Imfusio.

76 - La philosophe sur le travail et l'écologie Céline Marty, autrice de Travailler moins pour vivre mieux (2021) et spécialiste de l'œuvre d'André Gorz était notamment intervenue.

77 - Sprint : période de travail courte et fixe (généralement 1 à 4 semaines) durant laquelle une équipe réalise un ensemble d'objectifs définis à l'avance, avant de faire le point et d'enchaîner sur le sprint suivant.

78 - Backlog : liste priorisée de l'ensemble des tâches, besoins ou fonctionnalités à traiter, qui alimente la planification des sprints au fur et à mesure de l'avancement du projet.

79 - À titre d'exemple, le 5 février 2026, La plateforme de l'inclusion organisait un « Open Lab » à Toulouse, en partenariat avec l'Académie France Travail. Une demi-journée d'échanges concrets avec 50 professionnels du Réseau pour l'Emploi, autour de leurs besoins réels et des services numériques de l'inclusion. *Cf.* sur le blog du site de La plateforme de l'inclusion : « Retour sur notre Open Lab à Toulouse : co-construire des outils ancrés dans les réalités du terrain », 26 février 2026. Pour un autre exemple, *cf.* « Retour sur notre Open Lab à Lyon : relier les acteurs de l'inclusion pour faire émerger des solutions concrètes, ancrées dans le terrain », 10 décembre 2025.

80 - « Habitude qui consiste à multiplier abusivement les réunions de travail », selon le dictionnaire de l'Académie Française. Voir à ce sujet l'ouvrage de Louis Vareille, *La réunionite, ça suffit !*, Eyrolles, 2022.

pieds »[81]. Ainsi, selon ce principe, chaque personne est théoriquement libre de partir d'une réunion si elle estime que celle-ci ne lui est pas directement utile.

Ainsi, cette organisation de travail singulière dans le contexte administratif a contribué à générer deux enjeux majeurs conditionnant la réussite du passage à l'échelle des services numériques : celui de la traduction et celui de l'accompagnement au changement. De fait, la difficulté à « traduire », c'est-à-dire à reformuler les concepts dans le langage de chaque interlocuteur, qu'il soit agent de la DGEFP, élu départemental, conseiller France Travail ou encadrant de SIAE, suscite encore aujourd'hui des problèmes dans certaines collaborations. L'adaptation et le dialogue entre le monde numérique et certaines parties prenantes de l'écosystème restent un défi[82], particulièrement pour un acteur dont la vocation est de faciliter la coordination et le travail collectif. Ce rôle est notamment porté par les chefs de produit au sein des équipes.

Aussi, et bien que La plateforme de l'inclusion n'ait pas pour vocation initiale de transformer le service public ou l'administration mais bien à innover et outiller un écosystème, elle se confronte toutefois à des enjeux de conduite du changement. En effet, comme d'autres acteurs, elle s'est confrontée à la difficulté de transformer les méthodes de travail. Ces changements doivent être portés au plus haut niveau de l'administration mais cet enjeu dépasse largement le rôle du GIP ; nous y reviendrons dans la troisième partie.

Une difficulté à diversifier le modèle de financement

Dès sa préfiguration, la création du GIP devait permettre à La plateforme de l'inclusion de diversifier son modèle de financement. Le document de préfiguration envisageait le développement de ressources propres auprès d'acteurs privés ou publics, ainsi que la participation financière des collectivités et organismes utilisant les services numériques. Il prévoyait également la possibilité de facturer une partie des coûts de fonctionnement directement liés à certains usages, par exemple l'envoi de SMS de rappel de rendez-vous. Cette diversification devait à la fois contribuer à la pérennité économique des produits et rassurer les acteurs de l'insertion sur leur maintien dans la durée[83]. À ce titre, un objectif ambitieux a été fixé : porter les ressources additionnelles externes (mécénat, financements européens et participation de l'écosystème) jusqu'à 20 % du budget du GIP à horizon 2027.

Malgré les démarches engagées, les ressources mobilisées n'ont pas permis d'atteindre la trajectoire initialement envisagée. La stratégie s'est structurée autour de trois axes complémentaires. Un premier axe a été la recherche de modèles de cofinancement et de co-investissement associant les différents acteurs du Réseau pour l'emploi (RPE). L'objectif était notamment de financer le déploiement territorial ou sectoriel des services, de sorte à les adapter à des publics spécifiques, ainsi que le financement de la conduite de certaines actions d'animation, de médiation et d'évaluation. Cette approche s'est toutefois heurtée à des cycles de décision souvent longs chez les financeurs potentiels, pour qui nos propositions de co-investissement n'entraient pas nécessairement dans les feuilles de route et les priorités du moment.

Un deuxième axe portait sur la mobilisation des entreprises et des fondations. Il s'est notamment traduit par la création d'une communauté des Mécènes de l'inclusion[84], destinée à structurer les relations avec les partenaires privés et à favoriser l'émergence de projets communs. Un événement dédié a permis de réunir des entreprises, des fondations et des acteurs de terrain, et de renforcer

81 - Ce principe est issu directement de la méthode du forum ouvert qui préconise aux participants que s'ils estiment cette réunion non prioritaire (ils n'apprennent rien et/ou ne sont pas contributeurs), de s'autoriser à la quitter.
82 - Haut conseil du travail social, « Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques ? », février 2022 ; Labo Société Numérique, « Crise inédite du travail social : quelle est la place du numérique ? », mars 2024.
83 - Constitution d'un groupement d'intérêt public de développement de services numériques pour l'inclusion dans l'emploi, 16 mars 2022, p. 21
84 - Voir la page dédiée en ligne : Les Mécènes de l'inclusion.

la visibilité de La plateforme de l'inclusion et de son impact[85]. Cette démarche a contribué à installer progressivement le sujet du mécénat au sein du GIP et à développer sa notoriété auprès de nouveaux interlocuteurs. Elle s'est néanmoins déployée dans un contexte complexe : forte concurrence entre projets d'intérêt général, resserrement des budgets de mécénat, processus de décision longs et nécessité, pour les entreprises, de rattacher leur soutien à des territoires, des publics ou des résultats précisément identifiés. Le mécénat constitue ainsi une ressource pour soutenir des projets ciblés mais demeure difficilement mobilisable à une échelle suffisante pour participer durablement au financement du socle commun des services.

Enfin, le troisième axe visait à identifier des services ou fonctionnalités susceptibles de faire l'objet d'une participation financière de leurs utilisateurs institutionnels. Cette réflexion a notamment porté sur la prise en charge de coûts directement imputables à certains usages, ainsi que sur la recherche d'un modèle économique pour le Marché de l'inclusion[86]. Ces démarches ont mis en évidence la difficulté de concilier une logique de facturation avec la vocation de service public et de commun numérique. Aussi, les utilisateurs potentiellement concernés, notamment les collectivités, les services de l'État et les structures de l'insertion, disposent de capacités financières et de procédures d'achat hétérogènes. Par ailleurs, l'introduction d'une contribution financière peut constituer un frein à l'adoption des services ou créer des inégalités entre territoires. Or, la recherche d'un modèle économique doit préserver l'accessibilité des outils, tout en identifiant les acteurs susceptibles de financer des services additionnels ou des coûts spécifiques.

Ainsi, ces trois axes de développement ont permis de mobiliser des financements complémentaires pour certaines expérimentations, adaptations de produits et actions de déploiement territorial. Toutefois, les résultats sont restés bien en deçà de la trajectoire fixée initialement[87]. Ceci s'explique par la conjonction de plusieurs freins structurels : une asymétrie temporelle et stratégique avec les partenaires institutionnels (cycles de décision longs et priorités divergentes), les exigences de ciblage très strict des acteurs du mécénat incompatibles avec le financement d'une infrastructure globale, et, enfin, la difficulté inhérente à monétiser un « commun numérique » de service public sans risquer de freiner son adoption ou de creuser des inégalités territoriales.

Au regard de ces constats, plusieurs pistes pourraient être envisagées pour ajuster la stratégie financière. D'abord, sécuriser le financement du « socle commun » par la puissance publique : acter que le développement, la maintenance et l'accessibilité de base des outils relèvent d'une logique d'infrastructure publique. Ce socle garantissant l'équité de traitement doit voir son financement sanctuarisé par les acteurs publics nationaux, la diversification ne devant s'appliquer qu'à la marge. Ensuite, réorienter et spécialiser le mécénat privé, celui-ci étant alors essentiellement fléché vers des projets « sur-mesure » et ciblés (par exemple : déploiement sur un territoire précis, adaptation pour un public spécifique ou un secteur d'activité), répondant ainsi au besoin de traçabilité et d'impact immédiat exigé par les fondations[88]. Enfin, anticiper l'intégration dans les cycles budgétaires des démarches de co-investissement avec les partenaires du Réseau pour l'Emploi. Ces démarches devraient être engagées en amont des exercices budgétaires, afin de co-construire les projets et de s'inscrire pleinement dans les orientations stratégiques des partenaires.

85 - Voir à ce sujet l'article Donner du souffle à celles et ceux en première ligne : ce que nous retenons de cette matinée dédiée aux professionnels de l'insertion (2026) publié sur le blog de La plateforme de l'inclusion.
86 - *Cf.* notamment « Pourquoi le Marché de l'inclusion n'est pas devenu payant : retour sur plusieurs années d'expérimentations », janvier 2026.
87 - En 2025, l'ensemble des ressources financières additionnelles ont représenté 171 800 euros, sur un budget de 9,6 millions d'euros. Dans le dossier de préfiguration du GIP (mars 2022), ces ressources financières additionnelles étaient projetées à 2,2 millions d'euros en 2025.
88 - C'est la stratégie adoptée par La plateforme de l'inclusion depuis février 2026.

La volonté d'une gouvernance ouverte et partagée

Pour permettre des prises de décision au plus près de la réalité du terrain et en concordance avec les besoins de l'écosystème, la convention constitutive du GIP prévoyait l'ouverture progressive de la gouvernance à des acteurs extérieurs aux services de l'État tels que les entreprises, associations, collectivités, utilisatrices de ses services. Cette ouverture n'a pas été arbitrée par l'assemblée générale du GIP. Avec le même dessein, La plateforme de l'inclusion souhaitait créer une instance de représentation des usagers, de sorte à institutionnaliser l'écoute et l'intégration de la voix des professionnels de terrain dans les orientations stratégiques au sein de sa gouvernance.

Malgré ces projets non-aboutis, la proximité des usagers est restée une ambition et une pratique centrale. Celle-ci s'est déclinée opérationnellement par le truchement de plusieurs leviers : des représentants de l'écosystème ont pu être invités de façon alternée dans les comités de pilotage des produits[89] et dans certains comités stratégiques[90] de façon ponctuelle. Des immersions, rencontres, enquêtes de terrain, sondages ont partiellement pallié l'absence d'instance représentative des usagers. (*cf.* partie 2.2 ci-après).

Ainsi, l'institutionnalisation de la participation des parties prenantes et des utilisateurs dans les instances de gouvernance est restée un chantier inachevé. Au-delà même de ce souhait d'ouverture, la gouvernance du groupement s'est révélée complexe. Un rapport de l'IGAS de novembre 2025 (qui n'a pas été rendu public[91]) a souligné qu'il s'agissait du principal problème du GIP, pointant notamment la superposition entre la gouvernance institutionnelle formalisée et la « gouvernance produits » plus pragmatique et mouvante. En effet, la gouvernance initiale du GIP était façonnée par le système des comités d'investissement[92] formalisé par le programme beta.gouv.fr et adapté à la logique du mode produit. Celle-ci n'était pas adaptée aux modes d'arbitrages plus conventionnels auxquels étaient attachées certaines des tutelles.

89 - Les comités de pilotage sont des instances qui étaient organisées tous les six mois, visant à évaluer la réalisation de l'impact des produits pilotés par La plateforme de l'inclusion et valider les priorités sur les six prochains mois.

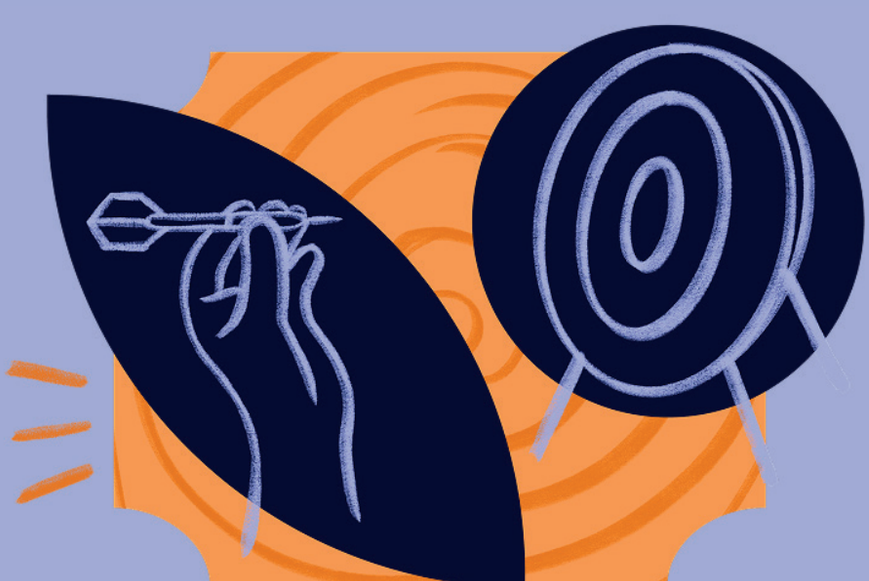
90 - Le comité stratégique est une des instances de gouvernance de La plateforme de l'inclusion rassemblant les trois membres du conseil d'administration : la DGEFP, France Travail, la DINUM.

91 - Annexe 3 du rapport IGAS 2025-026R3. Rapport rédigé par les Membres de l'Inspection générale des affaires sociales Aurélien Besson, Dominique Blanc et Stéphanie Fillion.

92 - Comité d'investissement (beta.gouv.fr) : instance de gouvernance, réunie tous les 6 mois, qui décide de la poursuite, de la réorientation ou de l'arrêt d'une Startup d'État en fonction des résultats présentés par l'équipe (utilisateurs, usage, impact). Il rassemble notamment le sponsor du projet et valide, à chaque étape (investigation, construction, accélération), l'allocation des moyens nécessaires à la poursuite du produit.

Partie 2

Les usagers sont la raison d'être du service public



1.
L'intérêt général à l'épreuve de l'organisation des services publics

La concertation sur le service public de l'insertion et de l'emploi a mis en lumière la difficulté à construire des objectifs communs entre des acteurs dont les intérêts organisationnels divergent, quand bien même ils concourent au même objectif d'intérêt général. Dans un écosystème aussi fragmenté que celui de l'insertion, chaque institution, direction d'administration centrale, opérateur, collectivité, etc., poursuit des objectifs qui lui sont propres, défend un périmètre, protège un budget. Cette logique n'est pas le fruit d'un manque de souci de l'intérêt général par les acteurs, mais plutôt la conséquence d'un mode de pilotage construit historiquement par silos institutionnels. Elle se traduit par des outils de suivi qui mesurent avant tout ce qui est observable à l'échelle de chaque organisation : les coûts, le nombre d'actes, le taux de consommation des crédits, plutôt que la valeur produite collectivement pour les personnes accompagnées : un parcours d'insertion mené à son terme, un délai d'orientation raccourci, une rupture de parcours évitée, une autonomie retrouvée etc.

Le Conseil d'État souligne que « l'intérêt général se situe, depuis plus de deux cents ans, au cœur de la pensée politique et juridique française, en tant que finalité ultime de l'action publique[93]. » Ainsi, alors que le service public repose sur une promesse, celui d'agir dans l'intérêt général, un malaise diffus s'est installé autour de cette notion[94]. Les raisons sous-jacentes dépassent entièrement l'activité de La plateforme de l'inclusion. Néanmoins, son mode d'action repose en partie sur un constat : paradoxalement, pour garantir la conformité aux procédures, le respect des indicateurs votés au parlement, la préservation des périmètres etc., l'administration a fini par produire une sorte d'« intérêt institutionnel ». Or, bien que ces intérêts institutionnels soient considérés, en théorie, comme des moyens de garantir l'intérêt général, en pratique ce mode de pilotage met parfois à distance la mise en œuvre du service public de l'intérêt des personnes qu'elle est censée servir[95].

Ce décalage, non recherché et aux causes complexes, peut notamment être appréhendé par la manière dont est mesurée la propre performance du service public. À titre d'illustration, l'analyse conduite en 2025 par la Cour des comptes dans son rapport sur les gains de productivité de l'État issus du numérique[96] révèle un constat saisissant : sur les 2128 sous-indicateurs renseignés dans les projets annuels de performance, moins de 2 %, soit environ 40 indicateurs, mettent en rapport une production administrative avec les moyens engagés. Un seul indicateur, dans l'ensemble du budget de l'État, comporte explicitement le terme « productivité » dans son libellé[97]. Autrement dit, vingt ans après la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), l'administration continue massivement à se piloter par les moyens qu'elle consomme plutôt que par les résultats qu'elle produit. Le rapport démontre que la distinction posée par l'économiste Anthony Atkinson entre les ressources investies (*input*), les services tangibles produits (*output*) et les impacts réels sur la vie des personnes (*outcomes*) reste largement théorique dans la pratique budgétaire française[98].

Ce fonctionnement est problématique pour la performance du service public, tant les indicateurs ne mesurent pas seulement le réel, mais contribuent à le construire[99]. Aussi, l'évaluation des bénéfices immatériels et préliminaires à un retour à l'emploi pérenne pour les usagers concernés, tels que la confiance en soi, les s*oft skills* etc., est un défi de plus en plus pris en compte par les acteurs pilotes[100].

Dans le champ du numérique, le manque de pilotage par l'impact peut se révéler coûteux. La Cour des comptes, dans son rapport de 2020 sur

93 - Conseil d'État, Réflexions sur l'intérêt général, novembre 1998.
94 - Pierre Rosanvallon, professeur honoraire au Collège de France, a analysé la dissociation entre légitimité des gouvernants et confiance des gouvernés dans *La Contre-Démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Le Seuil, 2006. *Cf.* aussi Chloé Gaboriaux, « L'intérêt général partout et nulle part. Du monopole étatique à la fragmentation néolibérale », laviedesidees.fr, 14 octobre 2025.
95 - C'est ce que traduit, entre autres, avec beaucoup d'inexactitude, le procès récurrent de « bureaucratisation » de l'État. Des propos repris au sein de l'État lui-même. Rappelons qu'en 2025, lors de son discours de politique générale, le Premier Ministre François Bayrou exprimait sa volonté de «débureaucratiser» le pays.
96 - Cour des comptes, Mieux suivre et valoriser les gains de productivité de l'État issus du numérique, janvier 2025.
97 - *Ibid.*
98 - *Ibid.*
99 - Suite aux travaux fondateurs d'Alain Desrosières dans les années 1990 et 2000, la « gouvernance par les nombres » est devenu un sujet de recherche en lui-même.
100 - Think Tank Craps, Le travail comme levier d'insertion : éloge de l'artisanat institutionnel, décembre 2023.

la conduite des grands projets numériques de l'État[101], a documenté un schéma récurrent : des projets menés sur des durées de six à huit ans, selon des cahiers des charges rédigés en administration centrale et externalisés à des entreprises de services numériques, dans un cycle en cascade qui éloigne le produit final des besoins réels. Le rapport constate par ailleurs des surcoûts et des retards significatifs sur la majorité des projets examinés.

Ce phénomène analysé par la Cour des comptes et dénommé par Henri Verdier et Pierre Pezziardi en 2017 comme une « tragédie de la finalité »[102] provoque des pertes économiques chiffrées à plusieurs millions d'euros chaque année. Néanmoins, la perte n'est pas seulement budgétaire. Elle touche aussi à la confiance collective : quand un outil numérique est livré après des années de développement sans que les professionnels de terrain aient été associés ni à sa conception ni à sa production, il arrive « mort-né »[103]. Le dossier de préfiguration du GIP le constate sans détour : une fatigue des acteurs de terrain alimentée par les promesses non tenues des feuilles de route informatiques, et un sentiment que les outils numériques sont conçus pour répondre à des enjeux de contrôle et de pilotage plutôt qu'à faciliter le travail des personnes qui accompagnent les usagers[104].

Enfin, ce glissement entre intérêt général et intérêt institutionnel se nourrit aussi d'un autre phénomène, documenté mais pourtant assez peu pris en compte dans le management public : les jeux de concurrence entre acteurs publics[105]. La sociologie des organisations offre une clé de lecture utile pour comprendre ce phénomène.

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont montré que, dans toute organisation, les acteurs cherchent à maîtriser des « zones d'incertitude »[106] (une expertise, un accès à l'information, le contrôle d'une procédure etc.) qui leur confèrent un pouvoir relatif sur les autres. Renoncer à un périmètre, c'est renoncer à une part de ce pouvoir au sein du système : la défense des silos institutionnels n'est donc pas tant affaire de mauvaise volonté que de logique d'acteur au sein d'un système donné. Les auteurs notent d'ailleurs que la réponse spontanée à ces tensions relève notamment de la multiplication des règles censées encadrer les comportements individuels, produisant souvent l'effet inverse, un « cercle vicieux bureaucratique » qui rigidifie l'organisation sans résoudre le problème de fond.

Ce constat, établi à l'échelle d'une organisation, se vérifie également à l'échelle interinstitutionnelle : dès lors que plusieurs institutions disposent chacune d'un droit de regard de fait sur une même politique, la décision collective tend structurellement vers le plus petit dénominateur commun, quelle que soit la bonne volonté des acteurs impliqués. Ce mécanisme a été théorisé par le politiste Fritz Scharpf sous le nom de « piège de la décision commune »[107].

C'est dans cette faille, entre un intérêt général proclamé et une mécanique institutionnelle qui le fragmente malgré elle, que La plateforme de l'inclusion a cherché à se placer, non seulement en se positionnant comme un acteur-catalyseur (*cf.* partie 1.2) mais aussi en posant un principe structurant : l'impact sur les usagers comme priorité.

2.
La culture produit au service des usagers

Au-delà d'une méthode de développement informatique, le mode produit (*cf.* glossaire ci-avant) porte une philosophie de l'action publique : la primauté du résultat concret sur la conformité procédurale, la boucle de rétroaction permanente avec le terrain, et la responsabilisation d'une équipe autonome sur un périmètre clairement défini.
C'est cette philosophie, héritée de beta.gouv.fr,

101 - Cour des comptes, La conduite des grands projets numériques de l'État, octobre 2020.
102 - Henri Verdier & Pierre Pezziardi, Des Startups d'État à l'État-Plateforme, Fondapol, janvier 2017.
103 - Cette question de la confiance est clé et concerne évidemment l'ensemble des usagers, au-delà des professionnels. *Cf.* « Un citoyen qui n'a pas confiance dans le numérique public retourne au guichet papier », Acteurs publics tv, mai 2026.
104 - Dossier de préfiguration du GIP Plateforme de l'inclusion, 2022.
105 - Voir le concept de « bureaucratic politics » de Graham Allison à ce sujet. Par exemple, la publication : Graham Allison et le paradigme bureaucratique : vingt-cinq ans plus tard est-il encore utile, Études Internationales.
106 - Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Seuil, 1977.
107 - Fritz W. Scharpf, « The Joint-Decision Trap: Lessons from German Federalism and European Integration », Public Administration, vol. 66, n°2, 1988.

des *Startups d'État* et du secteur du numérique dans son ensemble, dont s'est grandement inspirée La plateforme de l'inclusion. Les usagers de La plateforme de l'inclusion sont les premiers visages que rencontrent les personnes exclues de l'emploi lorsqu'ils s'adressent à l'administration : conseillers France Travail, conseiller en insertion professionnelle, travailleurs sociaux des Conseils départementaux, encadrants de SIAE, agents de Missions locales, chargés d'accompagnement associatifs. Ce sont aussi eux qui utilisent les services numériques opérés par La plateforme de l'inclusion au quotidien. De facto, les équipes opérationnelles sont au quotidien guidées par leurs besoins, leurs irritants et leurs contraintes.

L'intention reste toujours identique et simple : améliorer le pouvoir d'agir des parties prenantes pour produire, in fine, des externalités positives pour les personnes éloignées de l'emploi. Quatre grands axes méthodologiques issus de la culture produit et mis en œuvre au sein de La plateforme de l'inclusion peuvent être étayés pour illustrer ceci.

Une proximité horizontale : développer avec les usagers et non pas pour eux

La méthode de La plateforme de l'inclusion repose sur un principe de proximité radicale avec les professionnels de terrain. Les équipes intègrent systématiquement des profils ayant une connaissance directe du secteur (travailleurs sociaux, conseillers d'insertion, professionnels issus des réseaux associatifs, etc.) aux côtés des développeurs, des designers, des personnes chargées du développement et des équipes support. Aussi, chaque collaborateur réalise des immersions au sein des structures, participe aux réunions de service, observe les pratiques réelles et recense les irritants pour être au plus proche de la réalité du terrain. Les ateliers usagers, les *open labs* et les blocages des usagers identifiés via le support sont intégrés en continu et constituent la boucle de rétroaction qui alimente le développement des produits.

Plus qu'une culture de travail héritée du *design thinking*[108], il s'agit d'un mode d'arbitrage assez standard : quand il faut choisir entre deux fonctionnalités, la question clé est « qu'est-ce qui produira le plus d'impact pour l'utilisateur ? ». Les entretiens utilisateurs permettent d'identifier les motifs qui engendrent des ruptures de parcours pour des utilisateurs qui ont été nommés « usagers bloqués » au sein de La plateforme de l'inclusion.
Parfois la solution est assez triviale : à titre d'exemple, l'outil RDV-Insertion[109], sorte de *Doctolib* de l'insertion, permet aux personnes éligibles au RSA de prendre rendez-vous avec leur conseiller sur un créneau adapté à leurs contraintes (transport, garde d'enfant, entretien professionnel, etc.). Jusqu'alors ils étaient tenus d'être disponibles sur le créneau imposé par le conseil départemental via une lettre de convocation. Les résultats sont significatifs : RDV-insertion a permis une réduction moyenne de 7,5 jours du délai d'orientation des usagers qui entrent en parcours de RSA et une division par trois du taux d'absentéisme aux rendez-vous, qui est passé de près de 50 % à moins de 15 % dans les départements utilisateurs[110].

Enfin, pour éviter l'obsolescence inhérente aux services publics numériques, La plateforme de l'inclusion, conformément au programme beta.gouv.fr, préconise un mode de pérennisation qui maintient un principe d'amélioration continue et de proximité avec les usagers. Cette méthode diffère de la phase de maintenance, généralement pratiquée dans les directions informatiques de l'administration et des acteurs publics dans leur ensemble. Le mode projet, aussi appelé cycle en V (*cf.* glossaire ci-avant), conduit en effet à une inertie et une désuétude nécessitant des refontes parfois plus coûteuses et plus difficiles que l'amélioration continue. Bien sûr, cette approche n'est possible que si une multitude d'outils n'est pas constamment créée et si une certaine rationalisation est opérée.

108 - Fondation Jean Jaurès, Puissance publique – Construisons un projet pour le XXIe siècle, avril 2025.
109 - En savoir plus sur RDV-insertion.
110 - Ces résultats sont obtenus suite à une étude d'impact réalisée sur la base de données publiques avec l'accompagnement d'un économiste, expert en évaluation. Voir notamment l'article Faire baisser les délais de prise en charge des usagers, publié le mercredi 11 décembre 2024.

Le support technique : un levier d'amélioration continue

La proximité avec le terrain se traduit aussi par l'organisation et le rôle attribué au service de support utilisateurs au sein de La plateforme de l'inclusion. Animée en moyenne par cinq personnes, cette fonction a été internalisée et intégrée directement au sein des équipes produit. Le choix de recruter des experts du métier, notamment des conseillers de France Travail mis à disposition pour le GIP, garantit une compréhension immédiate des réalités opérationnelles des usagers. Ce dispositif est complété par l'implication ponctuelle de développeurs et de responsables produit qui interviennent directement en appui du support. Cette pratique permet de confronter directement les concepteurs aux difficultés concrètes des utilisateurs, et de faire en sorte que chaque métier investisse, même ponctuellement, la relation d'aide au cœur du service public.

L'organisation produit facilite des boucles de rétroaction rapides : les dysfonctionnements ou incompréhensions signalés par les usagers sont traduits en pistes d'amélioration ou en corrections techniques. L'approche du support a elle-même fait l'objet d'itérations successives pour s'adapter aux besoins de l'écosystème, témoignant d'un effort d'apprentissage interne continu[111].

Ainsi, en évitant d'externaliser ou de cloisonner la gestion des requêtes venant des usagers, le support cesse d'être un simple centre de traitement des réclamations pour devenir un outil d'observation du terrain et un moteur d'évolution des services numériques. Il devient aussi un lieu privilégié de la relation aux usagers. Et à ce titre, le temps de réponse est autant une mesure de réussite que la réduction du volume des demandes au support, prouvant respectivement la réactivité mais aussi la prise en compte des difficultés d'usage dans l'amélioration du produit.

Les pages de statistiques : un principe de redevabilité et de transparence

Cette exigence d'impact se traduit aussi dans une logique de transparence qui est un des piliers du programme beta.gouv.fr[112]. Chaque produit de La plateforme de l'inclusion publie mensuellement ses indicateurs d'usage et d'impact sur une page statistique accessible à l'ensemble des décideurs et des citoyens. Ce dispositif, techniquement simple à mettre en place, reste exceptionnellement rare dans le service public français. Il constitue pourtant un mécanisme de redevabilité peu coûteux et efficace : quand les chiffres et les indicateurs sont rendus publics, ils sont choisis avec plus de soin et permettent des débats sur des bases objectivées.
Ainsi, au sein de La plateforme de l'inclusion, la nécessité de les rendre accessibles et compréhensibles pousse les équipes à être pilotées par des indicateurs qui se rapprochent au mieux du réel des usagers. Aussi, pour que ces indicateurs restent au cœur de la dynamique des équipes, La plateforme de l'inclusion s'est longtemps inspirée des instances de gouvernance propres aux *Startups* d'État et au programme beta.gouv.fr, en instaurant tous les six mois des comités de pilotage. Régulièrement, les équipes produits étaient ainsi amenées à réaliser un état des lieux précis de leur impact, ainsi qu'à adopter leurs feuilles de route sur les six prochains mois. Proportionnellement à leurs résultats (impact du produit, retours utilisateurs, adoption du produit), un budget était alloué pour le semestre suivant.

Le droit à l'erreur : reconnaître ses limites et pivoter de façon cohérente

Si l'erreur est inhérente à l'esprit entrepreneurial et à la culture produit, elle reste, dans une certaine mesure un tabou dans la culture administrative. Au sein de La plateforme, l'erreur est valorisée, dans une juste mesure, comme un moyen d'apprentissage fructueux. Les équipes produit sont encouragées à faire pivoter ou arrêter un produit lorsqu'il ne trouve pas son usage et que son impact est jugé insuffisant

111 - Voir à ce sujet l'article Support technique : comment notre équipe de 4 personnes résout 45 % des tickets en 24 heures, publié sur le blog de La plateforme de l'inclusion.
112 - Pour un exemple concret des enjeux de transparences relatifs aux données de la commande publique, *cf.* Persons of Internet, « Les données au service de la transparence avec Colin Maudry », septembre 2026.

par rapport à son coût. À titre d'exemple, faute d'adhésion suffisante, il a été décidé fin 2023 de mettre fin au Carnet de bord[113], un service conçu pour mutualiser les données de parcours entre professionnels et faciliter la coordination et fluidifier les échanges entre les acteurs[114].
Aussi, bien que la convention constitutive du GIP circonscrive le périmètre d'action de La plateforme de l'inclusion dans l'outillage numérique, l'organisation s'est autorisée à sortir du tout-numérique lorsque le besoin des utilisateurs l'exigeait. Avec Mon Récap, un carnet papier destiné aux personnes accompagnées, La plateforme de l'inclusion a fait un pas de côté par rapport à sa méthode de résolution habituelle afin d'aider les personnes en situation d'illectronisme et/ou qui rencontrent des difficultés de gestion de leur parcours d'insertion[115]. Ce carnet physique les aide à retracer leur parcours et facilite la communication entre et avec leurs différents professionnels qui les accompagnent. Les retours parmi les usagers interrogés ont permis de mettre en évidence que le carnet facilite la relation avec l'accompagnateur et réduit la perte d'information entre les différentes étapes du parcours. En effet, parmi les usagers de Mon Récap, 83 % d'entre eux considèrent moins perdre leurs informations grâce au carnet et 70 % trouvent que le carnet facilite la relation avec les professionnels[116].

Ainsi, le droit à l'erreur s'est notamment illustré à travers deux cas usage très différents : l'arrêt d'un service numérique, et la remise en question des modes d'action préconisés dans sa constitution au nom d'une opportunité d'impact identifiée, vérifiée par ses équipes et mesurée dans le temps.

3.
Les faiblesses de la démarche d'évaluation de l'impact

L'approche centrée sur l'impact est un horizon souhaitable ; elle s'avère toutefois exigeante, coûteuse et imparfaite. Si les équipes ont intégré une réelle culture du résultat[117], l'évaluation s'est principalement appuyée sur des indicateurs d'usage internes et des sondages auprès des utilisateurs, ce qui freine une vue plus précise de l'impact à long terme et du retour sur investissement effectif.

Les initiatives d'objectivation par des tiers sont restées relativement ponctuelles : la mesure de l'impact sur la durée des parcours d'insertion[118] a été permise grâce à l'accompagnement de l'économiste Benjamin Michallet, expert en évaluation, et des enquêtes d'impact ont été menées par l'entreprise sociale Impact Track sur les produits Mon Récap[119] et Le Marché de l'inclusion.

Aussi, la méthode de La plateforme de l'inclusion parvient à estimer un impact d'usage réel, et pour certains produits un impact sur la mise en œuvre de la politique publique directement (*cf.* RDV-insertion).

Cependant, ni l'usage ni les indicateurs ne sont synonymes d'efficacité de la politique publique et de réussite de l'objectif socio-politique qui en est à l'origine.

Ce relatif sous-investissement dans l'évaluation scientifique externe est notamment lié à la durée d'activité de La plateforme de l'inclusion et au manque de recul qui en découle. Au sein des instances de gouvernance, la question de l'impact n'a pas toujours été au coeur des discussions, ni fait l'objet d'un questionnement approfondi. Si les propositions d'allocation budgétaire ont toujours été adossées à des calculs de retours d'investissement, ces indicateurs n'ont pas réussi à constituer un levier d'arbitrage financier pour les comités d'investissement ou les assemblées générales.

113 - Voir la synthèse des apprentissages de Carnet de Bord.
114 - *Cf.* La conférence lors de Numérique en commun, « 7 situations où le numérique a montré ses limites », 29 octobre 2025 : Carnet de bord, l'application fermée en 2025 par Arnaud Denoix, directeur du GIP Plateforme de l'inclusion.
115 - Plusieurs articles du blog de La plateforme de l'inclusion sont consacrés à ce produit. *Cf.*, entre autres : « Comment Mon Récap a changé le suivi de 15 femmes accompagnées par France Travail » (16/06/2026) et « Témoignage : le carnet Mon Récap, un levier d'autonomie numérique au cœur de l'accompagnement social à Strasbourg » (13/01/2026).
116 - Voir les pages statistiques de Mon Recap et la présentation de l'impact du dispositif.
117 - Voir à ce sujet la matrice d'impact de La plateforme de l'inclusion.
118 - Voir à ce sujet l'article Faire baisser les délais de prise en charge des usagers (2024) publié sur le blog de La plateforme de l'inclusion.
119 - Mon Récap : une démarche d'évaluation pour assurer la pérennité d'un projet d'inclusion.

Partie 3

Les « faiseurs » sont la clé de voûte du service public



1.
Le savoir-faire numérique public, un enjeu de souveraineté

Faire, concevoir, piloter : trois légitimités à réconcilier

Il existe dans la pensée dominante une hiérarchie qui structure les carrières, les rémunérations et la reconnaissance : décider vaut plus que faire. Les grilles des ressources humaines traduisent souvent cette hiérarchie en actes : progresser signifie « monter » dans l'organigramme, en encadrant davantage de personnes, en siégeant dans davantage d'espaces de décision. La sphère publique n'y échappe pas : l'évolution de l'expertise technique, opérationnelle ou fonctionnelle est rarement sujette à une revalorisation automatique comme peut l'être la prise d'une fonction incluant du management et donc une évolution dans la chaîne hiérarchique[120].

Schématiquement[121], cette valorisation du pilotage au détriment de l'opérationnel repose sur une hypothèse implicite de plus en plus fragile : l'idée que la qualité d'une politique publique se joue au moment de sa conception, c'est-à-dire dans son inscription dans la loi, dans l'élaboration de la feuille de route stratégique, dans le pilotage et que sa mise en œuvre est un exercice de traduction mécanique moins exigeant. L'expérience montre pourtant le contraire. Une fois la loi votée, tout reste à faire. De fait, la manière dont un dispositif est déployé, la façon dont un outil est conçu, la qualité de l'interaction entre un agent et un usager, la capacité à ajuster en temps réel ce qui ne fonctionne pas etc. déterminent l'impact réel de la politique publique.

La loi pour le plein emploi de décembre 2023, aussi ambitieuse soit-elle, ne peut produire d'effets que si les outils de coordination entre France Travail, les Conseils départementaux et les Missions locales fonctionnent effectivement, si les agents de terrain comprennent ce qu'on attend d'eux et se sentent autonomes et outillés pour y parvenir, et si l'organisation qui porte la loi s'adapte à la logique portée par cette dernière. C'est d'ailleurs dans cette logique que France Travail conduit une transformation interne[122] et promeut un « SI plateforme » propice aux exigences de coordination et de fluidification contenues dans la réforme législative.

Peut-être le recours à la comitologie dans une situation de blocage ou d'inertie, est-il devenu le symptôme d'une « impuissance »[123] plutôt que le signe d'un pilotage maîtrisé. Quand une administration multiplie les comités autour d'un sujet, c'est souvent parce qu'elle ne parvient pas à le résoudre concrètement par l'action. L'instance devient alors un substitut à la décision, et la décision un substitut à l'exécution.

Ainsi, La plateforme de l'inclusion a voulu prendre le contrepied de cette logique. Non pas en supprimant les instances mais en posant un principe d'inversion : la valeur d'une organisation se mesure à ce qu'elle produit dans le réel. C'est à ce titre qu'elle a choisi d'investir dans la capacité d'agir des personnes plutôt que dans la sophistication des circuits de validation. Elle a accepté que la stratégie, aujourd'hui, se loge autant dans le *comment* que dans le *quoi*, et que ceux qui font doivent aussi être entendus dans les instances stratégiques.

---

120 - Voir par exemple, Gastaldi, L. et Gilbert, P. (2016). La prégnance de la double échelle de carrière experts/managers : une analyse à travers l'agence des outils de gestion. @GRH, 18(1), 11-37. https://doi.org/10.3917/grh.161.0011. sur l'expérimentation d'un parcours RH spécifique pour la valorisation des experts en dehors des circuits managériaux. (*cf.* Documentation INSP).

121 - L'opposition « faiseurs » et « penseurs » est bien sûr schématique, mais dans le cadre d'un rapport que nous souhaitons synthétique, elle offre l'avantage d'aller à l'essentiel.

122 - AEF info, « Le résultat de France Travail contribue aussi au rétablissement des comptes publics » (Thibaut Guilluy, directeur général), juillet 2026.

123 - Émilie Agnoux, haute fonctionnaire territoriale, relevait en 2025 dans un rapport pour la Fondation Jean Jaurès, *Puissance publique. Construisons un projet pour le XXIe siècle* : « Les plans d'action, les feuilles de route, les annonces, les mesures s'entassent, sans vision, sans cohérence, sans stabilité dans le temps. Notre impuissance publique est d'abord un problème de pratiques politiques et administratives du quotidien. Il nous faut redonner du pouvoir et une place à chacune et à chacun dans les affaires publiques. » (p.5)

Sortir du réflexe de l'externalisation

Les directions des systèmes d'information (DSI) au sein de l'État se sont avec le temps construites autour de fonctions de pilotage (rédaction de cahiers des charges, passation de marchés, contrôle de conformité etc.), plutôt que de fonctions de production et de développement numérique. La capacité de faire a été majoritairement externalisée vers les entreprises de services du numérique (ESN), et avec elle la maîtrise technique, la compréhension des architectures, et la capacité à évaluer la qualité de ce qui est produit. Malgré une circulaire portée par la DINUM et datant de 2019 qui invitait l'ensemble des DSI à devenir des Directions du numérique[124], avec ce que cela implique en matière de méthodologie, d'expertise et de fonctionnement, le manque d'accompagnement pour opérer ce changement a conduit les DSI à changer de nom, sans toujours réussir la transition propice pour que cette nouvelle appellation corresponde à leur réalité.

En 2021, la Cour des comptes chiffrait à 890 millions d'euros les dépenses de prestations intellectuelles de l'État, dont environ 75% consacrées à l'informatique[125]. Cette externalisation massive n'est pas seulement un problème de souveraineté et de gestion de ressources mais conduit véritablement à une défaillance des services publics numériques[126]. Elle produit ce que Henri Verdier et Pierre Pezziardi ont appelé en 2017 la « triple tragédie »[127] :

1. La tragédie de l'exécution : les projets sont conçus « en chambre », livrés par des prestataires avec des années de retard, sont déconnectés des pratiques réelles et n'arrivent pas à passer à l'échelle.

2. La tragédie de la finalité : le pilotage mesure la conformité au cahier des charges plutôt que l'impact et l'utilité du service pour les usagers.

3. La tragédie de la responsabilité : quand le prestataire livre, personne dans l'administration ne maîtrise assez le produit pour en assumer la responsabilité technique et/ou fonctionnelle. Les responsabilités sont parfois même évitées par certains agents pour ne pas en porter le poids, parfois lourd et conséquent face aux enjeux du secteur public.

Force est de constater que si cette analyse aura bientôt dix ans, certains grands projets numériques de l'État ont été réalisés selon les mêmes modalités analysées par la Cour des comptes en 2020, et ont produit, de fait, les mêmes échecs. Le plus récent à date est Scribe, le logiciel de rédaction des procédures dont le développement a été lancé fin 2015 par le ministère de l'intérieur[128].
Après plus de onze ans de développement en grande partie externalisé vers une ESN, l'outil n'est toujours pas opérationnel, et aurait coûté plus de 257 millions d'euros[129].

Enfin, bien que cela ne soit pas l'objet de ce rapport, difficile de ne pas mentionner le foisonnement de cyberattaques et de fuites de données que connaissent les services publics numériques ces derniers mois. Ce phénomène accentue le devoir de renforcer la capacité de production numérique interne, tant on sait que l'externalisation et la sous-traitance augmentent les surfaces d'attaques. Cette préoccupation, adossée à celle de l'internalisation, est d'ailleurs dans la feuille de route de l'actuel Ministre de l'Action et des Comptes Publics, David Amiel[130].

Reprendre la main : l'internalisation comme choix stratégique

Comme a pu le déclarer Soulmaz Alavinia en 2025, alors Directrice de projets transformation managériale à la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), « Internaliser les compétences, c'est redonner à l'État les moyens d'agir efficacement grâce aux agents »[131].

124 - Acteurs Publics, La transformation des DSI ministérielles, symbole d'une transformation profonde de l'État (octobre 2019) et l'entretien de Marine Boudeau (à l'époque agent à la DINUM) - Rendre le service public simple et accessible (janvier 2023).
125 - Cour des comptes, rapport sur le recours aux cabinets de conseil, juillet 2023.
126 - Pour approfondir ce sujet : Le naufrage du logiciel Scribe, qui empoisonne la police depuis onze ans, détaillé lors d'une audience à la Cour des comptes, article Le Monde publié en décembre 2025 ; Comment l'Education nationale a perdu 400 millions d'euros avec son logiciel de paie, article Les Échos, publié en 2020 ; Louvois, le logiciel qui a mis l'armée à terre, émission Radio France réalisée en 2018.
127 - Henri Verdier & Pierre Pezziardi, Des Startups d'État à l'État-Plateforme, Fondapol, janvier 2017.
128 - Article Le Monde, publié le 28 août 2026 : Police : la Cour des comptes condamne six personnes pour le fiasco du projet Scribe.
129 - Article Le Monde, publié en décembre 2025 : Plus de 257 millions d'euros pour un système inutilisable : le logiciel pénal de la police nationale étrillé par la Cour des comptes.
130 - Acteurs Publics, 21 septembre 2026, Pour réinternaliser les compétences numériques, l'État va recruter 409 experts d'ici 2027.
131 - DITP, « Internaliser les compétences, c'est redonner à l'État les moyens d'agir efficacement grâce aux agents », 27/11/2025.

De fait, l'enjeu d'internalisation des compétences numériques et de réduction du recours à l'externalisation et/ou aux éditeurs privés est notamment ce qui a donné naissance au programme d'innovation beta.gouv.fr en 2015. Il est aussi un enjeu porté par La plateforme de l'inclusion depuis 2022. Bien que le programme beta.gouv.fr soit encore dépendant des prestations externes (environ 70 % de freelances et indépendants vs. 30 % d'agents publics dans la communauté beta.gouv.fr en 2026)[132], le programme a permis de réduire la dépendance aux grandes ESN et d'opter pour des prestataires intégrés dans les équipes de l'administration, plutôt qu'une externalisation totale. De plus, le portage et la responsabilité de l'exécution restent internes aux administrations porteuses.

L'enjeu d'internalisation est depuis devenu une priorité nationale : l'irruption de l'intelligence artificielle générative dans les services publics, la multiplication des attaques de cybersécurité contre les infrastructures de l'État, et la dépendance croissante à des fournisseurs numériques américains dans un contexte de tensions géopolitiques ont replacé la souveraineté numérique et la résilience numérique[133] au cœur du débat et de l'action publique[134].

En octobre 2025, la Cour des comptes consacrait un rapport entier aux enjeux de souveraineté des systèmes d'information civils de l'État[135]. Des changements sont en cours et vont dans le bon sens : la publication d'une circulaire du Premier ministre visant à adapter les grilles de rémunération des métiers numériques en tension pour les aligner sur les pratiques du secteur privé en 2019[136], la généralisation du « mode produit »[137] au sein de la DINUM[138] et au sein des administrations centrales, plus récemment encore et toujours en cours, la restructuration de la DINUM et de la DITP, le recrutement de développeurs au sein des administrations centrales, etc.

Toutefois, ces changements ne suffiront pas à une internalisation pérenne et structurelle sans une refonte plus profonde des conditions de travail, des modes de management, des processus de recrutement et de la culture d'accueil des profils techniques.

2.
Recruter et fidéliser des experts numériques

Ainsi, la crise d'attractivité que traversent les métiers de l'accompagnement social, documentée en 2025 par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et le Haut Conseil du travail social (HCTS) touche, pour d'autres raisons mais avec une égale acuité, les métiers du numérique au sein de l'État. Développeurs, designers, chefs de produit, experts en données, architectes de systèmes d'information : ces compétences, devenues vitales pour le fonctionnement de l'administration et du service public, sont aussi celles qui échappent au secteur public faute d'attractivité. France Stratégie le documentait déjà en 2024 : la fonction publique perd du terrain dans la compétition pour les profils techniques, et l'écart de rémunération avec le secteur privé n'est qu'une partie du problème[139].

132 - Voir à ce sujet la répartition et l'évolution de la communauté beta.gouv selon le statut juridique des membres (agents publics, indépendants, prestataires etc.)
133 - Bercy a lancé l'indice de résilience numérique (IRN) en janvier 2026, qui mesure les dépendances numériques des organisations via 8 piliers et un score de 0 à 100. Référentiel ouvert, gratuit, européen.
134 - Voir à ce sujet le développement de la suite numérique et le déploiement massif de ces outils dans les services de l'État. Notamment l'article Acteurs Publics, La DSI de l'État demande aux ministères de contribuer à sa suite numérique à hauteur de 4 millions d'euros, février 2026.
135 - Cour des comptes, Les enjeux de souveraineté des systèmes d'information civils de l'État, octobre 2025.
136 - Voir à ce sujet le Référentiel de rémunération et mode opératoire facilitant le recrutement des agents contractuels de l'État sur certains métiers du numérique ainsi qu'un article publié par Acteurs publics, 16 avril 2026, Contractuels : les dérogations salariales communes, un modèle à suivre dans les métiers en tension ?
137 - Le « mode produit » est une méthode de construction de service numérique, qui vise à placer les utilisateurs au centre. Dans l'administration, on oppose généralement le « mode produit » du « mode projet » (*cf.* Glossaire).
138 - DINUM, Rapport annuel 2024, septembre 2025.
139 - France Stratégie, Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité, décembre 2024.

Une stratégie de recrutement compétitive

La plateforme de l'inclusion fait partie des premières structures du numérique d'État à avoir réussi, à son échelle, à capter des talents du secteur privé pour les mettre au service de l'intérêt général en qualité d'agents publics. Sa constitution en GIP visait notamment à pallier la difficulté d'internalisation propre aux Startups d'État opérées dans le cadre du programme beta.gouv.fr. En devenant GIP, La plateforme de l'inclusion a obtenu une ligne budgétaire dans le budget voté chaque année au parlement, ainsi qu'une autorisation de création d'emploi. Depuis lors, elle a recruté et internalisé des professionnels issus de grandes entreprises technologiques, de startups, et du design qui ont voulu rejoindre le service public.

Rejoindre le service public, mais sans les difficultés qu'on lui connaît en matière de processus de recrutement. Celui mis en œuvre au sein de La plateforme de l'inclusion a lui-même constitué un avantage distinctif. Là où l'administration met souvent plusieurs mois à pourvoir un poste, La plateforme de l'inclusion a mis en place des processus courts (quelques semaines entre le premier contact et la prise de poste) qui lui permettent de capter des profils en tension avant qu'ils ne soient recrutés par le marché privé. La transparence sur les rémunérations, avec une grille salariale ouverte et accessible à l'ensemble des candidats et des salariés[140], a renforcé la confiance et a aussi permis d'accélérer les recrutements.

Ainsi, en trois ans, La plateforme a internalisé une trentaine équivalents temps plein (soit 60 % de son organisation vs. 30 % à l'échelle du programme beta.gouv.fr et environ 5 % avant 2022, date de sa constitution en GIP), générant une économie estimée à 3,9 millions d'euros en hypothèse basse par rapport au recours à des prestations externes[141]. En plus des rémunérations alignées avec les pratiques du secteur privé, c'est un ensemble de conditions organisationnelles qui font la différence : un management fondé sur la confiance et l'autonomie, des responsabilités adaptées au niveau d'expertise, une culture de travail dynamique, un droit à l'erreur explicite, et surtout la possibilité de voir l'impact concret de son travail.

Faire confiance pour attirer et responsabiliser

Tout en se conformant aux contraintes de son statut (contrats de droit public, règles de comptabilité publique), le GIP a structuré et fait évoluer au fil des années un cadre de travail destiné à renforcer son attractivité auprès des profils numériques. Cette organisation s'est caractérisée par une valorisation de l'expertise plutôt que des responsabilités managériales dans le modèle de rémunération, et par un pilotage opérationnel structuré autour d'objectifs et résultats clés (OKR).

L'autonomie de décision des agents a été encouragée en limitant les circuits de validation hiérarchique, et en réduisant le nombre de fonctions d'appui. À ce titre, l'équipe de direction était volontairement restreinte : aucune centralisation hiérarchique des fonctions opérationnelles, pas de fonction de secrétaire général, une direction adjointe ayant aussi dans son périmètre le développement de la structure, etc. Aussi, pour éviter que les fonctions d'appui ne surchargent les opérationnels, celles-ci se fixent également des résultats clés fondés sur les retours et des attentes exprimés par les équipes (exemple d'objectif : rendre du temps de production au collectif, diminuer les coûts de coordination au sein du GIP, etc.)

Cette autonomie s'est accompagnée d'une exigence grandissante de redevabilité. Les processus d'évaluation et de renouvellement de mission sont confiés aux pairs, sans intervention du directeur, ou de manière exceptionnelle. L'usage des bilans d'évaluation des membres selon une approche « 360 degrés », fondés sur des retours directs et étayés de la part de collègues, a conduit à acter plusieurs fins de collaboration, qu'il s'agisse de fins de période d'essai, de non-renouvellement ou de ruptures anticipées de contrat.

Enfin, la culture de travail en asynchrone, favorisée notamment par la présence des profils en freelance, a aussi contribué à créer un cadre de travail flexible, souple, reposant sur la confiance et la responsabilité individuelle et collective.

140 - Marie Malaterre, « Au sein du GIP plateforme de l'inclusion, chaque collaborateur a accès à la rémunération de ses collègues», Acteurs Publics, 19 juillet 2023.
141 - Économie annuelle de 40 000 € par profil internalisé. Coût complet d'un développeur salarié : 588 € / jour, coût équivalent en freelance avec markup : entre 800 et 900 €), rapporté à une base de 188 jours de travail. 33 ETP internalisé, sur 3 ans.

L'intrapreneuriat, un pont entre les métiers et la technique

L'un des choix fondateurs de La plateforme de l'inclusion a été d'éviter la séparation classique entre ceux qui connaissent le métier et ceux qui maîtrisent la technique. Comme évoqué dans la partie 3.1, les DSI de par leur fonctionnement sont contraintes de séparer la maîtrise d'ouvrage (les agents qui définissent le besoin) de la maîtrise d'œuvre (les prestataires qui développent la solution). Cette séparation produit des cahiers des charges épais, des allers-retours chronophages et des produits qui, au moment de leur livraison, ne correspondent plus aux pratiques réelles.

Depuis 2015, le programme beta.gouv.fr, La plateforme de l'inclusion et une pléthore d'acteurs dans l'administration ont fait le pari inverse : réunir les experts de la politique publique avec les experts numériques. Ainsi les équipes au sein de La plateforme de l'inclusion réunissent systématiquement deux types de faiseurs : des professionnels de l'insertion et des experts numériques qui savent construire. Cette rencontre opérationnelle entre le savoir métier et le savoir technique a produit des services adaptés aux pratiques réelles. Elle permet, par ailleurs, d'augmenter le sens de l'utilité, la capacité d'action et la réflexivité des agents.

Pour piloter et déployer ses produits, La plateforme de l'inclusion a misé sur un levier plus discret mais tout aussi structurant : l'intrapreneuriat[142]. Une dizaine d'agents issus de France Travail et des administrations déconcentrées (conseillers d'insertion, agents des Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), professionnels du service public de l'emploi) ont été mis à disposition pour devenir experts et référents de la politique publique au sein des équipes produit. Ces agents sont intégrés dans les équipes au même titre que les développeurs et les designers : ils participent aux arbitrages de conception, priorisent les fonctionnalités sur la base de leur connaissance du terrain, testent les prototypes avec leurs anciens collègues, et forment les utilisateurs lors du déploiement.

Cette intégration opérationnelle a deux avantages avérés dans le quotidien des agents et des utilisateurs. Le premier est technique : les produits développés « collent » aux pratiques parce que ceux qui les conçoivent les connaissent de l'intérieur. Le second est institutionnel et symbolique : en donnant aux professionnels de terrain un pouvoir de décision sur les outils qu'ils utilisent, La plateforme de l'inclusion renverse la hiérarchie implicite entre ceux qui pensent les politiques publiques et ceux qui les mettent en œuvre[143]. En plus de générer davantage de confiance auprès des utilisateurs (souvent anciens collègues des agents), ce mode de fonctionnement est, à petite échelle, une manière concrète de reconnaître que ceux qui font la politique publique au quotidien sont aussi ceux qui savent ce dont elle a besoin pour fonctionner.

3.
Une goutte d'eau dans l'océan

Les freins structurels à l'internalisation

La plateforme de l'inclusion a internalisé trente-cinq postes. Cependant, elle continue de recourir à des travailleurs indépendants et des prestataires intégrés dans les équipes, un modèle hérité de beta.gouv.fr qui, s'il offre de la flexibilité, ne règle pas la question de l'internalisation.

Certes, le modèle est préférable à une externalisation « classique» : le freelance travaille au sein de l'équipe, partage ses rituels, répond aux mêmes exigences d'impact. Mais il reste plus coûteux qu'un agent contractuel à compétence équivalente.

142 - À l'origine, l'intrapreneuriat est un levier d'innovation promu par le programme beta.gouv.fr. Dans ce cadre, l'intrapreneur est la personne responsable du service numérique qu'elle incarne au sein de l'État (ou de son établissement public / sa collectivité territoriale). Son rôle est à la croisée entre les métiers de responsable de produit numérique (Product Manager) et de directrice / directeur de projet SI, le tout dans un esprit résolument entrepreneurial. Pour en savoir plus : Les intrapreneurs au sein de beta.gouv.fr.

143 - À noter qu'il peut aussi exister une relation inverse : « l'asymétrie d'informations dont bénéficient les agents de terrain par rapport à la chaîne hiérarchique et au pouvoir politique qui tient à leur proximité avec les groupes d'intérêt et les usagers et à leur connaissance privilégiée des problèmes et de la praticabilité des solutions. » *Cf.* Philippe Bezes, « Agents publics et administrations » (chapitre 12), in Steve Jacob et Nathalie Schiffino (dir.), *Politiques publiques. Fondements et prospective pour l'analyse de l'action publique*, Bruylant, 2021, p.625.

Le système du plafond d'emplois propre à l'administration façonne le pouvoir d'agir d'un ministère ou d'un opérateur : celui-ci peut disposer de crédits d'investissement suffisants pour financer dix prestataires, tout en étant dans l'impossibilité de créer un seul contrat à durée déterminée supplémentaire parce que son plafond d'emplois est atteint. Autrement dit, l'État est plus encouragé à externaliser qu'à recruter et ne peut convertir son budget de dépenses en budget de recrutement.

Concilier culture entrepreneuriale et cadre administratif

Comme évoqué précédemment, les profils recrutés par La plateforme de l'inclusion sont d'anciens salariés d'entreprises numériques, entrepreneurs, développeurs formés dans l'écosystème des startups. Ils arrivent donc dans l'organisation avec une expertise technique solide mais rarement avec une connaissance du fonctionnement de l'administration. Or, ses circuits de décision, ses jeux de pouvoir entre directions, ses logiques de tutelle, ses temporalités budgétaires, ses codes de communication forment un écosystème en soi, parfois complexe à appréhender.

De fait, il faut souvent plusieurs années avant qu'un profil issu du privé parvienne à naviguer avec aisance dans cet environnement, à identifier les bons interlocuteurs, à comprendre les modes et les temps d'arbitrage, la culture de travail etc.

Certains y parviennent remarquablement. C'est le cas notamment des responsables de produit ou encore des chargés de déploiement, dont le rôle, à la différence du chef de projet classique des DSI, les amène à comprendre en profondeur la politique publique qu'ils outillent, les acteurs qui la portent, les tensions qui la traversent. En quelques années, plusieurs d'entre eux sont devenus de véritables experts du champ de l'insertion, capables de dialoguer avec un directeur de Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) comme avec un encadrant de SIAE, de comprendre les implications d'une modification réglementaire sur l'architecture d'un service, ou d'imaginer et proposer des solutions à des problèmes que l'administration elle-même n'avait pas encore formulés.

Mais cet apprentissage repose aujourd'hui sur une appétence individuelle plutôt que sur un dispositif structuré. La plateforme de l'inclusion n'a pas investi suffisamment dans ce qu'on pourrait appeler « l'embarquement institutionnel » de ses recrues : une formation aux circuits de l'administration, une mise en transparence des logiques de pouvoir et des mécanismes de décision, une initiation aux codes relationnels qui régissent les rapports entre opérateurs et tutelles.

Ce manque n'est pas anodin. Par exemple, les chargés de déploiement qui rejoignent le service public, auraient tout à gagner d'un embarquement sur les circuits institutionnels qui pilotent le terrain : savoir qui est le bon interlocuteur à la DDETS, comprendre la relation entre le préfet et le président du conseil départemental, identifier les réseaux d'influence qui facilitent ou bloquent l'adoption d'un nouvel outil, etc.

Il faut néanmoins reconnaître l'ambivalence de cette limite. La méconnaissance du jeu institutionnel et des protocoles a aussi été, par moments, une force. Certains agents de La plateforme de l'inclusion ont contacté directement un directeur d'administration centrale ou des directeurs de réseaux de l'IAE et ont proposé une solution à un problème que personne ne leur avait demandé de résoudre, ou ont suggéré de tester un service à petite échelle sans attendre une validation officielle. Cette sorte de « candeur productive » est un ingrédient réel de l'innovation. Mais force est de reconnaître qu'elle peut aussi froisser, être perçue comme une maladresse voire pour certains comme un acte d'insubordination.

Consolider l'innovation en transformation durable

Innover et transformer sont deux ambitions distinctes bien que proches. La plateforme de l'inclusion a su innover, dans le sens où elle a conçu des services utiles, utilisables et utilisés à partir de problèmes réels. Mais transformer, c'est-à-dire faire en sorte que les pratiques, les habitudes et les représentations d'une organisation évoluent durablement, est un enjeu différent, qui requiert

des compétences différentes, et qu'elle n'a jamais eu la vocation ni les moyens de porter.

Toutefois, certains métiers sont directement responsabilisés pour former des professionnels à des changements de pratiques. À ce titre, le cas d'un chargé de déploiement de l'outil RDV-insertion[144] peut être éloquent. En apparence, c'est un outil simple : il remplace la convocation papier par un SMS qui permet à l'allocataire du RSA de choisir son créneau de rendez-vous. En réalité, son adoption dans un Conseil départemental bouleverse une chaîne de pratiques installée depuis des années. Il suppose que l'agent accepte de ne plus convoquer mais d'inviter : un glissement sémantique qui traduit un changement de posture. Il suppose aussi que le management renonce à mesurer le nombre de convocations envoyées pour s'intéresser au nombre de rendez-vous effectivement honorés. Il suppose, enfin, que l'organisation reconnaisse à l'usager une capacité de choix (choisir son créneau, c'est déjà une forme d'autonomie restituée) là où le système précédent le plaçait en position de destinataire passif d'une décision administrative.

Ainsi, innover durablement dans l'administration nécessite l'accompagnement au changement et la mise en œuvre d'une stratégie de transformation d'ensemble. Celle-ci se fait en accompagnant des équipes, en formant des managers, en répondant aux inquiétudes légitimes de ceux qui se demandent ce que ce changement signifie pour leur métier, etc. Un enjeu aujourd'hui porté par de nombreux acteurs publics, tels que la DITP et certaines DSI dans l'État[145]. Toutefois, La plateforme de l'inclusion est parfois parvenue à créer du changement en se concentrant directement sur les usages et les pratiques des agents et professionnels de terrain, comme cela a pu être le cas avec l'outil RDV-insertion.

144 - Pour en savoir plus sur l'opportunité de cet outil pour les conseillers départementaux, voir le webinaire réalisé avec Idealco, la plateforme collaborative destinée aux acteurs du service public.
145 - À ce sujet, voir par exemple le travail réalisé au sein de la DSI des ministères Sociaux. Marine Boudeau : Réinventer le numérique des ministères, entretien réalisé par Hubvisory en juin 2025. Voir aussi la feuille de route Ambition numérique 2023-2027 du Ministère de la Transition Écologique.

Conclusion

Les quatre apprentissages clés



En introduction, nous posions la problématique suivante : en quoi, dans son champ de compétences et en suivant une méthode originale, La plateforme de l'inclusion est-elle susceptible d'inspirer une évolution dans la mise en œuvre des politiques publiques ? Ce rapport a cherché à documenter ce que sept années d'innovation publique au service de l'insertion nous ont appris sur l'administration, les politiques de l'insertion et l'innovation numérique, mais aussi sur les conditions pour que le service public tienne sa promesse envers celles et ceux qu'il sert.

La première partie a examiné comment La plateforme de l'inclusion s'est positionnée au sein de l'écosystème de l'insertion pour contribuer à sa fluidité et son pouvoir de mise en œuvre. La deuxième partie a interrogé ce que la culture produit peut offrir à l'action publique en termes d'approche et de méthodes d'action pour mettre les usagers au centre des décisions et des opérations. La troisième partie a posé la question des conditions humaines et organisationnelles nécessaires pour attirer, fidéliser et responsabiliser ceux qui contribuent à faire le service public au quotidien. Nourries de constats et de convictions éprouvées, les positions de La plateforme de l'inclusion irriguent chacune de ces parties, avec l'espoir d'inspirer celles et ceux qui croient en la nécessité, sinon de moderniser l'action publique, du moins de la rendre plus proche de celles et ceux qu'elle sert.

Ainsi, en guise de conclusion, nous souhaitons proposer les principaux apprentissages, du moins, ce que nous avons saisi depuis la place que nous occupons, sur les conditions d'un service public plus utile et plus efficient. Ces apprentissages sont par nature situés et limités : ils reflètent le point de vue d'un petit opérateur, dans un champ spécifique, pendant une période donnée. Ils sont par nature aussi discutables : d'autres acteurs, depuis d'autres positions, pourraient en contester certains ou les nuancer fortement. C'est d'ailleurs l'objectif de ce rapport : ouvrir un débat sur ce que nous voulons collectivement pour le service public et sur ce que nous sommes prêts à changer pour y parvenir. Ces apprentissages peuvent être présentés en quatre axes.

1.
L'intérêt général ne se décrète pas, il se construit à plusieurs

Il existe en France un imaginaire profondément ancré selon lequel l'intérêt général est l'apanage de l'État, qu'il en est le dépositaire légitime, le gardien naturel, et que les autres acteurs (associations, entreprises sociales, collectivités, citoyens) n'en sont que les auxiliaires ou les bénéficiaires. Ce récit a une histoire ; il procède pour partie de la construction républicaine, de la séparation entre intérêt particulier et intérêt général, et d'une tradition administrative qui fait de l'agent public le serviteur d'une volonté qui le dépasse. Ce récit peut empêcher de voir que le service public, dans sa réalité quotidienne, n'est plus produit par l'État seul mais bien par un écosystème de nature hybride et hétérogène.

Dans le champ de l'insertion socio-professionnelle, cette réalité est flagrante. Le retour à l'emploi d'une personne qui en a été éloignée ne dépend pas d'un seul acteur. Il repose davantage sur la qualité de la coordination entre une dizaine d'intervenants : France Travail pour l'accompagnement vers l'emploi, le Conseil départemental pour le suivi RSA, la Mission locale pour les jeunes, la SIAE pour le contrat d'insertion, l'association pour l'hébergement ou la santé, l'entreprise adaptée pour le handicap, la CAF pour les prestations sociales, et ainsi de suite. Chacun de ces acteurs opère selon sa propre logique, son propre vocabulaire, ses propres indicateurs, ses propres systèmes d'information.
Ainsi, la qualité du parcours d'une personne dépend moins de l'excellence de chacun que de la fluidité et la qualité de leurs interactions. Or cette fluidité n'est ni mesurée, ni financée, ni valorisée. Les indicateurs de la LOLF mesurent la performance de chaque programme budgétaire en silo. Moins de 2 % d'entre eux mettent en rapport une production administrative avec les moyens engagés.[146] Aucun ne capture les coûts que la fragmentation fait peser sur les usagers : les rendez-vous manqués, les informations ressaisies dix fois, les incompréhensions, les ruptures de parcours, etc.

Ce mode de pilotage fragmenté est le résultat malencontreux et non voulu d'une organisation de

146 - Cour des comptes, Mieux suivre et valoriser les gains de productivité de l'État issus du numérique, janvier 2025.

l'État qui sépare les compétences par ministère, par direction, par programme budgétaire, et qui, malgré elle, fait glisser progressivement l'intérêt général vers une somme d'intérêts institutionnels[147]. Le Pacte d'ambition pour l'IAE de 2019 le reconnaissait lui-même en décrivant un écosystème « composé d'acteurs différents soumis à un fonctionnement collectif fait parfois de lourdeurs, d'incohérences et de rugosités[148] ».

L'enseignement que nous en tirons est simple dans son énoncé, exigeant dans ses conséquences : tant que nous continuerons à penser l'insertion, et plus largement le service public, comme une affaire d'État plutôt que comme une affaire collective, nous continuerons à produire des dispositifs qui fonctionnent en silo[149] et des parcours qui se brisent aux jointures. Repenser l'intérêt général, c'est admettre qu'il ne se décrète pas mais qu'il se construit quotidiennement avec celles et ceux qui sont responsables de son exécution concrète.

2.
La coordination ne s'attend pas, elle s'outille

La coordination d'un écosystème fragmenté est un vieux problème de l'action publique. La réponse classique est institutionnelle : on crée un comité, on rédige une convention, on nomme un pilote, on organise des réunions interinstitutionnelles. Ces dispositifs ont évidemment toute leur utilité, mais leur limite est connue. Ils aident à ancrer la reconnaissance et la légitimité institutionnelles de la politique publique, mais tendent à produire du consensus formel sans parvenir à réduire les frictions opérationnelles[150]. Lorsqu'il se réunit, le comité formalise les enjeux, produit un compte-rendu, mais sur le terrain, les systèmes d'information ne se parlent toujours pas, les agents continuent de ressaisir les mêmes données, et les problèmes de coordination et de responsabilisation se perpétuent.

La plateforme de l'inclusion a expérimenté une alternative en construisant des outils concrets qui réduisent les coûts de coordination pour tous. La combinaison entre une posture de facilitateur et une capacité d'exécution technique fait la force de ce groupement d'intérêt public. Il cherche à construire des biens communs avec les acteurs (le référentiel de données partagé, le service d'authentification commun, la plateforme de mise en relation, etc.) pour les mettre à disposition de tous. Les outils sont un vecteur de changement concret, puisqu'ils contribuent parfois à faire évoluer les processus administratifs, à créer des ponts entre les parties prenantes et à changer les pratiques des professionnels de terrain.

Cette posture interstitielle - ni administration centrale, ni opérateur de terrain, ni prestataire - lui a permis de jouer un rôle que les acteurs en place ne pouvaient pas jouer, précisément parce qu'ils étaient en place : un Conseil départemental aura plus de mal à produire et financer un outil à l'échelle nationale ; France Travail ne peut pas facilement porter un outil perçu comme « neutre » parce qu'il est aussi partie prenante et pilote à l'échelle de l'écosystème. La DGEFP sera moins encline à développer un outil selon le mode produit parce que son rôle est d'abord d'assurer le pilotage et non l'exécution de la politique publique.

L'enseignement que nous en tirons est donc le suivant : dans un écosystème fragmenté, un tiers de confiance doté d'une capacité réelle de production

147 - Luc Rouban, *La fonction publique*, La Découverte (Repères), 2009, chapitre 2 : « Un univers massif mais fragmenté ».
148 - Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique : Permettre à chacun de trouver sa place, 19 octobre 2019, ministère du Travail.
149 - Problématique qui touche toutes les politiques publiques. Voir par exemple, dans le domaine de l'alimentation, le dialogue entre Chrystèle Boivin, cheffe du pôle politique publique de l'alimentation à la DRAAF, Cecilie Cristia-Leroy, commissaire à la lutte contre la pauvreté, et Jean-Didier Nauton, chef du service protection des populations vulnérables à la DREETS dans Les Cahiers du Développement Social Urbain (n°79, 2024) : « En finir avec les silos de l'action publique » (Propos recueillis par Marion Pollier). Notons également que les silos peuvent concerner les citoyens eux-mêmes. Comme a pu le relever David Djaiz, alors rapporteur général du Conseil national de la refondation : « On est dans un pays où l'État a précédé la nation d'une certaine manière. Il y a une forme d'exorbitance de l'action publique qui aujourd'hui n'est plus de saison. Il faut changer nos modes de production de l'action publique. (...) Je dirais usager "citoyen", parce que le risque si on introduit le silo "citoyen" qui peut être un silo comme un autre, c'est qu'on ait des gens qui ont un raisonnement excessivement abstrait vis-à-vis des services publics en disant "il faudrait ceci ou cela". Alors, ce qui est très important c'est de toujours avoir en tête le public. » Cf. DITP, L'innovation au service des territoires, 23 novembre 2022, Table ronde 2 : « Pourquoi et comment construire des coalitions ouvertes à l'échelon territorial ? ».
150 - John Meyer & Brian Rowan, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 1977.

numérique produit plus de coordination effective que des instances de gouvernance classiques. Néanmoins, ce rôle est fragile : ce tiers ne survit que s'il reste au service de l'écosystème et s'il est relativement autonome par rapport aux tutelles qui le financent.

3.
Un langage commun vaut mieux qu'un projet de centralisation

La notion de commun numérique, une ressource développée collectivement, accessible à tous, améliorée en continu par ceux qui l'utilisent, est de plus en plus promue à l'échelle du service public. Sans en avoir fait une démonstration pleinement rigoureuse et complète, l'expérience de La plateforme de l'inclusion a montré le caractère profondément pragmatique du commun numérique.

Quand quinze acteurs de l'insertion, publics, associatifs, privés, alimentent un même référentiel de l'offre d'insertion (data·inclusion) plutôt que de maintenir chacun sa propre base de données, le gain est opérationnel : moins de doublons, des données plus fraîches, un coût de maintenance divisé. De plus, un professionnel de terrain peut désormais identifier en quelques clics les services disponibles pour orienter une personne en difficulté. Quand un service d'authentification unique (Inclusion Connect) remplace la multiplication des interfaces, des comptes et des mots de passe, le gain est humain : du temps libéré pour l'accompagnement, des frictions supprimées, une adoption facilitée.

Les communs numériques présentent trois avantages structurels par rapport aux systèmes d'information classiques. Premièrement : ils réduisent le coût de coordination sans réduire l'autonomie de chacun. Chaque acteur garde ses propres outils, son propre SI, sa propre gouvernance, mais il accède à une couche d'interopérabilité qui lui permet de dialoguer avec les autres sans passer par des conventions bilatérales interminables. Deuxièmement : leur valeur croît avec le nombre de contributeurs. Plus les acteurs alimentent le commun, plus il est utile à chacun. C'est l'inverse d'un système propriétaire dont la valeur est captée par son éditeur. Troisièmement : ils construisent de la résilience. Un référentiel partagé, maintenu par une communauté, est moins vulnérable à la défaillance d'un fournisseur unique ou au changement de priorité d'un ministère qu'un système développé par un prestataire pour un commanditaire.

Mais les communs numériques ne vivent pas tout seuls. Elinor Ostrom a montré que les biens communs ne survivent que si leur gouvernance est clairement définie, si les règles de contribution sont équitables, et si les utilisateurs participent à l'élaboration de ces règles. Dès lors, pour fonctionner sur la durée, il est nécessaire de construire un cadre qui fasse suffisamment consensus tout en restant optimal pour garantir l'intérêt collectif et la valeur du service. L'équilibre est donc à chercher du côté de la question suivante : comment préserver la neutralité, l'ouverture et la gouvernance collective d'un commun numérique quand celui-ci est porté par un acteur public qui est à la fois contributeur, utilisateur et porteur de l'infrastructure ? C'est une question qui dépasse largement le champ de l'insertion et qui pourrait se poser pour chaque commun numérique dans le service public[151].

4.
Le mode produit peut donner la force de penser contre soi-même

Les entreprises du numérique qui ont transformé nos usages quotidiens ont toutes un point commun : elles n'ont jamais cessé d'observer, de mesurer et d'écouter ceux qui utilisent leurs services. Chaque interaction est captée, chaque friction est identifiée, chaque amélioration est testée avant d'être généralisée. Le service évolue en continu, guidé par une question permanente : est-ce que ce que nous

151 - Voir à ce sujet les travaux du Conseil de l'IA et du numérique, notamment le travail publié en mai 2026 : Souveraineté numérique : De l'urgence d'organiser la coopération entre le public, le privé et les communs numériques.

produisons est réellement utile à ceux pour qui nous le produisons ?

La plateforme de l'inclusion a expérimenté une approche inspirée de ces pratiques. En adoptant le mode produit, elle s'est construite sur une culture de travail qui va au-delà du seul aspect méthodologique. Cette culture pourrait se synthétiser autour de trois actions qui se renforcent mutuellement. La première est la consultation permanente des utilisateurs. Les équipes ne conçoivent pas des services pour les professionnels de terrain, elles les conçoivent avec eux. Les immersions dans les structures, les ateliers usagers, les retours intégrés en continu ne sont pas des dispositifs de communication. Ce sont des mécanismes de décision : quand il faut arbitrer entre deux fonctionnalités, c'est l'impact sur l'utilisateur qui permet de trancher.

La deuxième est la transparence des indicateurs. Chaque produit publie sur une page accessible à tous ses données d'usage, d'adoption et d'impact. Ce dispositif expose automatiquement l'organisation à la vue et au jugement de ceux qu'elle sert. Les indicateurs ne mesurent pas seulement l'activité produite mais l'adoption réelle : combien de professionnels reviennent, combien de structures restent actives mois après mois, et, quand c'est possible, l'impact sur les parcours des personnes accompagnées. Ces indicateurs permettent de créer un espace de dialogue de confiance, factuel, et constructif avec le terrain.

Enfin, la troisième action pourrait être formulée comme « une pensée contre soi-même » : la volonté de vérifier que ce qu'on produit sert encore, et le courage d'arrêter ce qui ne sert plus, ou pas assez. Le Carnet de bord, dont l'arrêt a été décidé fin 2023 faute d'adoption suffisante, en est l'illustration. Cet arrêt atteste d'une culture organisationnelle exigeante : préférer reconnaître qu'un produit ne fonctionne pas plutôt que de le maintenir artificiellement en vie pour justifier l'investissement passé. Cette approche est aussi, paradoxalement, celle qui expose le moins au risque. Dans le modèle classique, le risque est maximal mais invisible : il se révèle au moment de la mise en service, quand il est trop tard pour corriger. L'approche de La plateforme de l'inclusion inverse cette logique.
On commence petit : si l'investigation initiale confirme l'existence d'un besoin tangible, se forme alors une équipe de quatre personnes, avec un budget restreint qui ne dépasse pas 200 000 euros sur les six premiers mois, sur un périmètre limité à quelques structures volontaires. Si le service est adopté et si ses indicateurs d'impact sont positifs, le périmètre s'élargit et le budget augmente. S'il ne fonctionne pas, on pivote ou on arrête, sans avoir engagé des millions. Le risque est pris tôt, à faible coût, et à un moment où il est encore corrigible.

Cette logique incrémentale se démarque par son caractère responsabilisant. L'équipe qui porte un service en assume directement le résultat, exposé dans des indicateurs publics actualisés chaque mois et soumis à un comité d'investissement semestriel qui peut décider de l'arrêt du produit. Mais cette responsabilité reste à taille humaine. L'équipe n'est pas chargée d'une ambition intimidante et paralysante : elle est chargée de résoudre un problème précis pour des utilisateurs identifiés, de mesurer si sa solution fonctionne, et de s'adapter en conséquence. La montée en charge vient ensuite, portée par la preuve (des produits numériques qui fonctionnent) plutôt que par la promesse. C'est la différence entre un service qui grandit parce qu'il a démontré sa valeur et un projet qui grossit parce que son cahier des charges l'avait prévu.

Aussi, cette approche porte une vision démocratique du service public : non pas parce qu'elle soumet chaque décision à un vote, mais parce qu'elle organise les conditions pour que la voix de celles et ceux qui vivent le service public au quotidien pèse dans sa conception et que celles et ceux qui produisent les services numériques avancent avec un sentiment de redevabilité accru.

Néanmoins, cette démarche ne fonctionne que si elle est conduite avec rigueur. Invoquer « les besoins des usagers » sans méthodologie robuste, sans données fiables, c'est transformer un principe démocratique en argument d'autorité[152].
Ainsi, l'enjeu est de construire une culture organisationnelle, administrative et politique qui ne cesse jamais de douter de ce qu'elle produit, et qui trouve dans ce doute non pas une faiblesse, mais une force.

152 - Une autre difficulté, qu'il ne nous est pas loisible de développer ici, tient aux tendances potentiellement antidémocratiques propres au numérique lui-même. *Cf.* par exemple le chapitre 6 de *L'empire numérique* (Jean Lassègue et Giuseppe Longo, PUF, 2025) : « Les tendances antidémocratiques de la numérisation ».

Vu du terrain

La plateforme de l'inclusion regroupe un ensemble de services numériques, pensés chacun pour répondre aux besoins d'un métier ou d'une étape du parcours d'insertion. Selon les cas, ils s'adressent aux conseillers qui accueillent et orientent, aux travailleurs sociaux qui accompagnent au quotidien, aux encadrants des structures d'insertion par l'activité économique qui recrutent, ou encore aux personnes accompagnées elles-mêmes. Les témoignages qui suivent, recueillis auprès de professionnels de terrain, donnent à entendre ce que ces outils changent concrètement dans leurs pratiques et pour les personnes en parcours d'insertion.

« Les Emplois de l'inclusion permettent de tester, sans précipiter. On observe, on ajuste, et surtout, on redonne confiance. »

Solange Renard
Chargée de mission handicap
et emploi à Cap Emploi à Mantes-la-Jolie

À propos des Emplois de l'inclusion

« On a tout de suite vu la différence. L'outil permet de se concentrer sur un vrai accueil en face à face, plutôt que de passer du temps sur des tâches administratives. »

Anne-Sophie Casteigt
Directrice emploi, insertion, attractivité territoriale au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis

À propos de RDV-insertion

« Il y a un catalogue important de partenaires qu'on ne connaissait pas. Je trouve ça très intéressant pour notre pratique au quotidien. »

Yuna Sourdain
Conseillère pénitentiaire d'insertion et de probation (CPIP) en milieu ouvert à Chartres

À propos de DORA

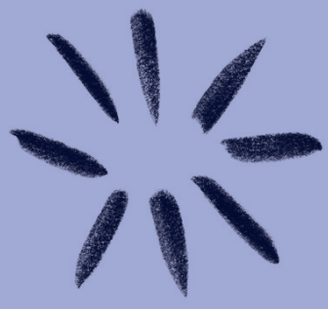
« Ce carnet constitue un vrai levier complémentaire pour renforcer l'autonomie, l'engagement et la sécurisation des parcours. »

Katiba Rahmani
Conseillère France Travail

À propos de Mon Récap

Annexe

Ressources et références



1.
Bibliographie générale

Documents et rapports institutionnels

• Conseil de l'IA et du Numérique, Souveraineté numérique : De l'urgence d'organiser la coopération entre le public, le privé et les communs numériques, mai 2026.

• Conseil national du numérique, Itinéraires numériques. Le temps du débat, mai 2023.

• Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique : Permettre à chacun de trouver sa place, 19 octobre 2019, ministère du Travail

• IGAS, L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives (2023)

• Cour des comptes, Les enjeux de souveraineté des systèmes d'information civils de l'État, septembre 2025

• Cour des comptes, Le pilotage de la transformation numérique de l'État par la Direction interministérielle du numérique, avril 2024

• Cour des comptes, La conduite des grands projets numériques de l'état, octobre 2020.

• Cour des comptes, Mieux suivre et valoriser les gains de productivité de l'État issus du numérique, décembre 2024.

• Cour des comptes, Le recours par l'État aux prestations intellectuelles de cabinets de conseil, juillet 2023.

• CyberDico de l'ANSSI.

• Défenseur des droits, Relations des usagers avec les services publics : quelles difficultés d'accès aux droits ?, EAD, octobre 2025.

• Défenseur des droits, Rapport annuel 2024

• DINUM, Les incubateurs de services numériques au cœur de la stratégie numérique de l'État. Livre blanc, mars 2025.

• France Stratégie, Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité, décembre 2024.

• Haut Conseil du Travail Social, *Livre blanc du travail social*, 2023.

• Jean-Marc Borello, « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », Rapport sur l'inclusion par l'emploi, la formation et l'accompagnement, janvier 2018.

• Thibaut Guilluy, *France Travail, une transformation profonde de notre action collective pour atteindre le plein emploi et permettre ainsi l'accès de tous à l'autonomie et la dignité de tous par le travail*, Mission de préfiguration France Travail, rapport de synthèse de la concertation, avril 2023.

Ouvrages généraux

• Henri Bergeron, Patrick Castel, *L'organocène. Du changement dans les sociétés surorganisées*, Presses de SciencesPo, 2024.

• Arnaud Bontemps, *Service public ou barbarie*, La Découverte, 2026.

• Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet, *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences Po, 2019 (5e éd.)

• Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

• Marion Del Sol et Anne-Sophie Ginon (dir.), La digitalisation au service des demandeurs d'emploi : une évolution ambiguë, Institut de l'Ouest : Droit et Europe, 2024.

• Didier Demazière, « Dire oui ou non à l'ordinateur. La numérisation du service public de l'emploi », juin 2023.

• Marion Flécher, *Le monde des start-up,* Sciences Po, 2025.

• Cédric Frétigné et Philippe Semenowicz (dir.), *Grand manuel de l'insertion. Politiques, dispositifs et acteurs*, Dunod, 2026.

• Chloé Gaboriaux, *L'intérêt général en partage : la reconnaissance d'utilité publique des associations en République (1870-1914)*, Presses de SciencesPo, 2023.

• Laura Létourneau et Clément Bertholet, *Uberisons l'État avant que d'autres ne s'en chargent*, Armand Colin, 2017.

• Elinor Ostrom, *La Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck Supérieur, 2010 (1990).

• Serge Paugam, *L'attachement social*, Le Seuil, 2023.

• Serge Paugam, *Le lien social*, PUF, 2025.

• Fritz W. Scharpf, « The Joint-Decision Trap: Lessons from German Federalism and European Integration », *Public Administration*, vol. 66, n°2.

• Sébastien Soriano, *Un avenir pour le service public*, Odile Jacob, 2020.

• Henri Verdier et Nicolas Collin, *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, 2015.

• Nadège Vezinat, *Le service public empêché*, La Découverte, 2024. En particulier le chapitre 4 : « Des fragilisations au nom de l'usager ».

Articles de presse et rapports académiques

• Acteurs Publics, Transformation numérique : Comment l'État attire les bons profils, mai 2018.

• Acteurs Publics, *Smart nation : comment la tech peut transformer nos politiques publiques,* mai 2019.

• Acteurs Publics, La transformation des DSI ministérielles, symbole d'une transformation profonde de l'État, octobre 2019.

• Acteurs publics, La Dinum va être recentrée sur son rôle d'architecte du numérique de l'État, mai 2026.

• Acteurs publics, Pierre Bouillon va préfigurer la future direction des services publics et Walter Arnaud l'Autorité du numérique, mai 2026.

• Acteurs publics, La DGAFP va se réorganiser pour mieux distinguer les pilotages de la fonction publique et de la RH de l'État, juillet 2026.

• Acteurs Publics, Pour réinternaliser les compétences numériques, l'État va recruter 409 experts d'ici 2027, 21/09/2026.

• AEF info, « Le résultat de France Travail contribue aussi au rétablissement des comptes publics » (Thibaut Guilluy, directeur général), juillet 2026.

• Daniel Agacinski, « Services publics : attention à la marge ! », août 2024.

• Marie Alauzen, *Plis et replis de l'État plateforme. Enquête sur la modernisation des services publics en France*, Thèse de sociologie, Université Paris sciences et lettres, 2019.

• Alexandre Berge, « Quand beta.gouv.fr retourne dans la machine », mai 2026.

• Alexandre Berge, « Numérique d'État : 9e mondial, dernier sur l'usager », juillet 2026.

• Sophie Bretesché, « Le numérique pour faire reculer la bureaucratie ? Les deux faces d'une même promesse », mars 2025.

• Didier Dubasque, « Livre ouvert : « Perspectives croisées sur les enjeux du numérique pour le travail social », 02/09/2026 (Blog Écrire pour et sur le travail social).

• Didier Dubasque, « Le numérique dans l'action sociale. Entre progrès et déshumanisation », 24/03/2025

(Blog Écrire pour et sur le travail social).

• Didier Dubasque, « Quel accompagnement vers l'insertion socioprofessionnelle dans une société numérique ? », 10/03/2023 (Blog Écrire pour et sur le travail social).

• Fabien Gélédan, « Le design peut-il réenchanter l'action publique ? », *Action publique. Recherche & pratiques n°7*, printemps 2020.

• Charles-Henri Henault, « L'interopérabilité, le chaînon manquant de la simplification administrative », IT for Business, mai 2026.

• Horizons publics, Dossier « Quel(s) numérique(s) pour l'action publique ? », avril 2024.

• Labo Société Numérique, Dossier « Ce que la dématérialisation des démarches administratives fait au travail social », octobre 2024.

• Sophie Le Gall et Laetitia Delhon, « *Numérique : le travail social au risque de la dématérialisation* », Le Média Social, 07/09/2023.

• Emile Marzolf, « Dans les rouages de l'administration proactive », Acteurs publics, 14 décembre 2023.

• Lucas Piessat, « Dés-étatiser l'intérêt général : les communs comme charnière entre les secteurs public et privé ? », 17/03/2026.

• La revue NEC, « Illétrisme et inclusion numérique », été 2024.

• IGAS, Comment résoudre les tensions de recrutement dans le champ social et en accroître l'attractivité ?

• Juliette Rouchier, « Science et décision publique : une alliance de long terme », février 2026.

• Matti Schneider, Le guide pour des outils logiciels qui contribuent au bien commun.

• François Sorin, « Les pratiques numériques des travailleurs sociaux : entre « savoir-faire » et « devoir-faire », *Vie sociale*, n°28, 2019.

• Troov (avec le soutien de France Digitale), *Simplifier pour réconcilier. Rapprocher l'État et ses usagers grâce à l'innovation*, juin 2025.

• François-Xavier de Vaujany, « Plus que jamais, il faut transformer la fonction publique et les services publics », Le Monde [Tribune], février 2025.

• VraimentVraiment, Nos indépendances numériques. 2026-2040, mai 2026.

Rapports de think tank

• Nos Services Publics, Perte de sens chez les agents du service public.

• Observatoire du Long Terme, Comment sauver le service public de la dérosion ?, septembre 2025.

• Henri Verdier & Pierre Pezziardi, Des Startups d'État à l'État-Plateforme, Fondapol, janvier 2017.

• Fondation Jean Jaurès, Puissance publique – Construisons un projet pour le XXIe siècle, avril 2025

Émissions et podcasts

• Acteurs publics tv, « La donnée doit être un sujet politique, pas seulement un sujet de DSI », mai 2026.

• AmbitionPublique (David Basse), « Laura Létourneau - Le plaidoyer pour les grandes oubliées, les infrastructures publiques de partage de données », septembre 2024.

• Design Journeys, « Marine Boudeau - Direction interministérielle du numérique (DINUM) - Rendre le service public simple et accessible », janvier 2023.

• Le code a changé, par Xavier de La Porte (France Inter), « Série : Dématérialisation, algorithmes, IA :

comment ils durcissent notre rapport à l'État », 2026.

• Les bonnes pratiques IT par Republik IT, « Les Communs Numériques renforcent les services publics » (avec Emma Ghariani), septembre 2023.
• NumériciténFM, « La politique de la donnée avec Mathilde Hoang », avril 2021.
• NumériciténFM, « Les transformations publiques avec Marie Alauzen », mai 2021.
• NumériciténFM, « Administrations et données avec Romain Tales », décembre 2021.
• NumériciténFM, « Une carrière dans le numérique public avec Bénédicte Roullier », juin 2022.
• NumériciténFM, « La datascience à la Cour des Comptes avec Mehdi Gharsallah», septembre 2023.
• NumériciténFM, « Réguler et encadrer le numérique, avec Monsieur le député Éric Bothorel », décembre 2023.
• Numérique en Commun[s], « 5 regards d'intrapreneurs beta.gouv.fr qui œuvrent pour un service public simple et efficace », janvier 2025.

• Pause Produit, Isabelle Cerrutti. De conseillère France Travail à Intrapreneuse, décembre 2024.

• Persons of Internet, « Les données au service de la transparence avec Colin Maudry », septembre 2026.

• Persons of Internet, « Plongée dans une vie de numérique public, avec Philippe Vrignaud », mars 2026.

• Persons of Internet, « Les intrapreneurs publics ou l'art d'associer les penseurs et les faiseurs, avec Léry Jicquel », septembre 2025.

• Podcasts du Campus du numérique public : Le coup de boost Agile ; Le numérique dans tous ses États.

• Soft Power (France Culture), « Résilience et souveraineté numérique : les grandes priorités du gouvernement français », mai 2024.

• Henri Verdier, Le numérique au cœur de l'État, Le Design parmi les gens (Jean-Louis Fréchin), juillet 2023.

2.
Bibliographie sur La plateforme de l'inclusion

Articles sur La plateforme de l'inclusion

• Benoît Hervieu-Léger, « Inclusion numérique « La dématérialisation n'abolira pas l'humain », *Revue Projet*, mars 2025.

• Marie Malaterre, « Au sein du GIP plateforme de l'inclusion, chaque collaborateur a accès à la rémunération de ses collègues », Acteurs Publics, 19 juillet 2023.

• Think Tank Craps, Le travail comme levier d'insertion : éloge de l'artisanat institutionnel, décembre 2023

Podcasts sur La plateforme de l'inclusion

• NumériciténFM (Maxime Lubrano et Mehdi Rafenne), « Contribuer à l'inclusion par l'emploi grâce au numérique, avec Arnaud Denoix », octobre 2023.

• Union Nationale des Associations Intermédiaires (Aude Amarrurtu), « Épisode hors-série - La plateforme de l'inclusion, partenaire des AI », novembre 2025.

• Le coup de boost Agile (Campus du numérique public, Jihane Herizi), « Épisode 10 – Savoir arrêter un produit public : l'agilité face au réel », décembre 2025.

• La Pause Produit (Peter Wullaert), « Arnaud Denoix - Directeur de La plateforme de l'inclusion », février 2026.

• Persons of Internet (Maxime Lubrano et Sarah Pilhan), « Le numérique au service de l'inclusion », mai 2026.

Les articles de La plateforme de l'inclusion

L'ensemble des analyses, retours d'expérience et contributions de La plateforme de l'inclusion sont disponibles en ligne sur son blog : https://inclusion.gouv.fr/blog/

3.
Le comité de relecture

Le comité de relecture a été coordonné par **Inès Hijazi**, anciennement co-responsable du programme beta.gouv.fr à la Direction interministérielle du numérique (DINUM), actuellement responsable des affaires institutionnelles à La plateforme de l'inclusion, ainsi que par **Jean Vettraino**, directeur adjoint de La plateforme de l'inclusion.

Il a été composé de façon à rassembler les différents champs d'expertise dans lesquels s'inscrit ce rapport : transformation des services publics et insertion par l'activité économique. Il a également réuni des partenaires et des utilisateurs des services numériques.

EXPERTISES	MEMBRES DU COMITÉ
État et transformation publique	**Jean-Yves Douchez**, directeur des politiques de l'emploi, Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) **Guillaume Houzel,** expert de l'enseignement supérieur, de l'apprentissage et de la formation professionnelle et directeur général délégué au développement chez OpenClassrooms
Évaluation et management des politiques publiques	**Clément Lacouette-Fougère**, expert auprès de la Cour des comptes et secrétaire général de la Chaire Santé de Sciences Po Paris.
Numérique public	**Marine Boudeau**, anciennement sous-directrice à la direction du numérique du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (MTSSF), et actuellement directrice du numérique grand public chez Radio France
Insertion par l'activité économique	**Anne Rodet**, co-directrice générale d'Arès • *représentante d'une SIAE* **Mathilde Ausort**, directrice générale adjointe de la Fédération des entreprises d'insertion • *représentante d'une tête de réseau IAE*
Action territoriale	**Anne-Sophie Casteigt,** anciennement directrice emploi, insertion, attractivité territoriale au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, actuellement directrice de l'action sociale à la Ville de Paris

