

SYNTHÈSE

Les modèles économiques de l'inclusion numérique : méthodes, leviers, limites... à chacun sa recette !

Organisé le 11 juin 2026 par le Collectif Interhubs, ce webinaire a rassemblé les professionnels de l'inclusion numérique autour de la question des modèles économiques durables. Face à la réduction des budgets, l'événement a mis en lumière une diversité d'approches concrètes adaptées aux spécificités de chaque territoire et structure. Sept intervenants ont partagé leurs expériences devant une centaine de participants pour illustrer qu'il n'existe pas de solution unique, mais des équilibres à construire.

Animation du webinaire : Faustine Faure (Les Assembleurs), Caroline Moreau (Hub NUMI) et Bruno Perucho (HubEst), avec l'appui de Vincent Terny (PQN-A).

A retenir

- ❖ Un modèle socio-économique ne se limite pas à la recherche de financements : il traduit la capacité d'une organisation à articuler ses ressources financières, humaines, partenariales et territoriales pour assurer la pérennité de son projet.
- ❖ Plusieurs piliers soutiennent cet équilibre : la qualité de l'ancrage local, la solidité de la gouvernance, l'agilité des équipes et la démonstration de l'utilité sociale, qui constitue souvent le premier vecteur de financement.
- ❖ Le capital humain est au centre de la démarche, reposant sur l'engagement, la polyvalence et l'aptitude des équipes à porter des projets innovants.
- ❖ Les alliances stratégiques apportent plus que des fonds ; elles offrent de la légitimité, des compétences partagées et une capacité de déploiement accrue.
- ❖ La diversité des échelles territoriales implique des leviers de mobilisation spécifiques à chaque contexte, qu'il soit rural ou national.
- ❖ L'hybridation des ressources est une opportunité, mais elle doit rester au service du projet sans engendrer une complexité administrative paralysante.
- ❖ Garantir la durabilité nécessite de concilier la saisie d'opportunités immédiates avec une vision stratégique de long terme intégrant le droit commun et des partenariats stables.
- ❖ Enfin, l'innovation peut prendre des formes variées, qu'elle soit financière (mécénat, prestations) ou organisationnelle (mutualisation RH, gouvernances hybrides)..

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Le modèle socio-économique a été présenté comme une approche globale qui dépasse la seule dimension financière. Il englobe les richesses humaines, les leviers économiques et financiers, les alliances et partenariats, l'ancrage local, les publics visés et les activités concrètes de la structure. L'enjeu n'est donc pas seulement de "trouver de l'argent", mais de construire une cohérence entre mission, moyens, organisation, gouvernance et utilité sociale.

Les ingrédients (pas si) magiques



4 recettes pour 4 modèles socio-économiques types

Il n'existe pas de "bonne recette" universelle, mais plutôt des équilibres à construire selon : le territoire, les publics, les ressources humaines, les partenariats, le degré de dépendance aux financements publics, la capacité d'hybridation... et surtout le sens du projet.

La métaphore de la recette de cuisine a structuré l'ensemble du webinar autour de quatre grands modèles économiques. Le fondant au chocolat correspond au modèle 100% subventions publiques, solide tant que le financement est là, mais vulnérable si une ressource disparaît. Le macaron illustre un modèle mixte public/privé, plus complexe à équilibrer mais potentiellement plus robuste. La tarte tatin renvoie à un modèle frugal fondé sur la mutualisation, le bénévolat, les locaux et le matériel mis à disposition. Enfin, le mille-feuille désigne un modèle hybride combinant subventions, prestations, contributions et parfois mécénat, avec un besoin fort de pilotage et de dosage.

Les témoignages

1. Laurence Moreira, Coordinatrice cohésion sociale enfance jeunesse au sein de la Communauté de communes Côte Landes Nature (Nouvelle-Aquitaine)

Laurence Moreira a présenté un modèle “fondant au chocolat” porté par un EPCI rural des Landes, qui a d’abord déployé un conseiller numérique itinérant avant de pérenniser le poste en interne. Le succès repose sur l’itinérance, la pluralité des actions, le lien social et un fort ancrage dans la cohésion sociale. Le poste a été défendu auprès des élus à partir de données chiffrées, de retours d’usagers et d’évaluations menées avec les partenaires.

- Territoire rural de 12 000 habitants avec un besoin important d’accompagnement, notamment pour les seniors et les démarches du quotidien.
- Le poste de conseiller numérique a été lancé en 2022 avec une logique d’itinérance et d’aller-vers.
- Le succès est venu de la preuve par l’usage : accompagnements individuels, ateliers collectifs à forte fréquentation, interventions avec d’autres publics, partenariats éducatifs.
- La pérennisation du poste a été obtenue grâce à un portage politique fort et à un argumentaire fondé sur des résultats concrets, des retours d’habitants et l’utilité sociale démontrée.
- Aujourd’hui, le poste est porté sur fonds propres par l’EPCI ; les communes contribuent surtout par la mise à disposition de lieux d’accueil.
- Point saillant : l’inscription de l’inclusion numérique dans la Convention territoriale globale (CTG) avec la CAF renforce la cohérence du projet.
- Enseignement : même dans un modèle très public, la force du projet vient aussi de l’ancrage territorial et des partenariats.

2. Guillaume Lahoz, Responsable innovation et développement, Réseau Pimms Médiation

Guillaume Lahoz a illustré le modèle “macaron” avec le réseau Pimms Médiation, qui combine depuis longtemps financements publics et privés. Il a mis en avant trois piliers : professionnalisation, hybridation et agilité. Il a aussi souligné l’importance de la formation, de la norme qualité, de la gouvernance hybride et de la capacité à adapter les modalités de financement aux évolutions du secteur

- Le réseau Pimms Médiation s'appuie depuis 30 ans sur une hybridation historique entre financements publics et partenaires privés, notamment des entreprises délégataires de services essentiels.
- Premier ingrédient mis en avant : la professionnalisation. Les médiateurs sont salariés, formés, inscrits dans une démarche qualité et appuyés par un organisme de formation du réseau.
- Deuxième ingrédient : l'hybridation, non seulement des financements (public, privé, mécénat, dons, nouveaux échelons de financement, parfois fonds européens), mais aussi de la gouvernance avec des partenaires privés impliqués dans le projet.
- Troisième ingrédient : la transversalité des activités. L'inclusion numérique n'est pas isolée ; elle est articulée avec l'accès aux droits, la mobilité, la santé, le logement, la vie quotidienne, etc.
- Difficulté soulignée : l'évolution rapide des modalités de financement, côté public comme côté privé, avec davantage de mise en concurrence et d'exigence de résultats.

3. Bertrand Mercadé, Directeur de l'Espace numérique Sud Charente (Nouvelle Aquitaine)

Bertrand Mercadé a présenté l'Espace numérique Sud Charente comme un écosystème territorial riche, où l'équipe, les projets et les partenaires s'alimentent mutuellement. Ses leviers principaux sont la richesse humaine de l'équipe, le sens donné aux projets et la cohérence entre les financements recherchés et les besoins du territoire. Il a aussi rappelé que l'hybridation suppose du lobbying, des relations soutenues avec les financeurs et une vigilance constante sur l'équilibre financier

- L'Espace Numérique Sud Charente a progressivement élargi son périmètre pour devenir un véritable écosystème territorial, au-delà de la seule médiation numérique.
- Premier ingrédient : la richesse humaine, avec une équipe pluridisciplinaire, engagée, souvent formée et repérée au fil du temps au sein même de la structure (stages, services civiques, jeunes accompagnés devenus professionnels).
- Deuxième ingrédient : une hybridation pensée à partir des projets et des personnes. Les financements recherchés doivent correspondre à la fois aux besoins du territoire et aux appétences de l'équipe qui les portera.
- Troisième ingrédient : un fort travail de réseau, de coopération et de plaidoyer, avec des partenaires variés (CAF, Département, Région, etc.) et une logique de projets interconnectés.

- Point marquant : l'innovation fait partie du modèle, y compris par la création d'une société adossée à l'association.
- Difficulté centrale : la lourdeur de gestion liée à l'hyper-hybridation – 32 conventions / financeurs sur un exercice – qui demande un pilotage administratif et financier très solide.

4. Hugues Martin, élu local et bénévole engagé de la ville de Ferrette (Grand-Est)

Hugues Martin a décrit un modèle frugal, très ancré localement, dans un territoire rural de petite taille. L'action a démarré avec la Maison France Services puis un conseiller numérique, avant de chercher à consolider un modèle plus stable. L'enjeu principal reste de trouver un équilibre entre bénévolat, implication des élus, besoin du territoire et continuité du service.

- Petit territoire rural d'environ 800 habitants, très éloigné des grandes centralités, où la maison France Services puis le conseiller numérique ont constitué la première porte d'entrée vers l'inclusion numérique.
- La fin du financement CNFS a contraint la commune à arrêter le poste, faute de capacité à assumer seule la charge et faute de cofinancement intercommunal.
- La réponse a été de 'retourner' le modèle : s'appuyer sur un projet d'espace de vie sociale, co-porté par la commune et une association locale, pour reconstruire une offre de soutien numérique.
- Le modèle repose aujourd'hui sur des bénévoles, un ancrage très local, des permanences de proximité, des partenariats associatifs et un financement CAF sécurisé sur plusieurs années dans le cadre de l'EVS.
- Enseignement : dans les petits territoires, la continuité passe parfois par des formes modestes mais robustes, à condition qu'elles soient profondément ancrées dans la vie locale.

5. Christelle Thuillier, directrice du GEIQ PLUSS / GE ESS normand (Normandie)

Christelle Thuillier a présenté les GEIQ PLUSS comme un outil, un ingrédient au service des structures de l'ESS et aux structures publiques, permettant de mutualiser le portage RH et de répondre à des besoins très variés. L'adaptabilité est l'ingrédient clé : l'offre n'est pas figée et s'ajuste aux besoins de la structure, du contrat et du territoire. La principale difficulté évoquée est la faible connaissance du modèle, alors même qu'il peut sécuriser des emplois et faciliter la mutualisation.

- Le témoignage portait sur un outil RH transférable à l'inclusion numérique : le GEIQ, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification et le GE, groupement d'employeurs

- L'idée-clé : mutualiser non pas forcément un même poste entre plusieurs structures, mais un outil capable de recruter, porter, former et accompagner les salariés pour répondre à des besoins RH variés.
- Premier ingrédient : l'adaptabilité. Le GEIQ construit des réponses sur mesure selon les structures, les métiers et les parcours des personnes recrutées.
- Le modèle permet par exemple de porter des contrats liés à l'animation, à la coordination d'espaces numériques mobiles ou encore au reconditionnement informatique.
- Enseignement : la mutualisation RH peut être une réponse concrète pour sécuriser des emplois que les structures n'auraient pas les moyens de porter seules.
- Difficulté pointée : ce type d'outil reste encore peu connu et inégalement présent selon les territoires.

6. Lionel Rauch, conseiller numérique de Roi Morvan Communauté, communauté de communes du Centre Ouest Bretagne (Bretagne)

Lionel Rauch a partagé une réflexion encore en construction sur le financement pérenne de son poste, avec une piste centrée sur la responsabilité sociétale des entreprises. Il a évoqué la possibilité d'aller vers des entreprises du territoire pour construire un partenariat de financement autour de l'inclusion numérique et de l'équipement des habitants. Son intervention a surtout mis en lumière la recherche de solutions nouvelles lorsque les financements publics se retirent

- Lionel Rauch a témoigné depuis la place d'un conseiller numérique cherchant à sécuriser la suite de son poste au-delà du financement initial.
- La piste explorée consiste à ouvrir un dialogue avec les entreprises du territoire autour de la responsabilité sociétale et numérique des entreprises, en articulant inclusion numérique, montée en compétences des salariés et de leurs familles, et intérêt territorial commun.
- Le témoignage met en évidence l'importance d'une feuille de route territoriale du numérique pour rendre ce type de cofinancement crédible et lisible.
- Enseignement : le mille-feuille peut commencer par une intention, une réflexion et un plaidoyer, avant même de devenir un montage stabilisé.

7. Pascal Kareb, directeur de Lezarts et les mots, association d'animation socio-culturelle et numérique dans l'Eure (Normandie)

Pascal Kareb a insisté sur la force des ressources humaines, de la gouvernance associative et des partenariats locaux dans un modèle hybride très composite. Il a souligné la difficulté de maintenir l'équilibre entre bénévoles, salariés, charges fixes, subventions et recettes diverses. La vigilance majeure concerne la gouvernance associative, qu'il faut maintenir vivante et partagée pour éviter une concentration excessive du pouvoir et préserver l'esprit du projet

- Pascal a insisté sur trois ingrédients décisifs : les ressources humaines, le réseau de partenaires et les valeurs de la structure.
- Pour lui, la recherche de financement ne peut pas être dissociée de l'identité de l'association : il ne s'agit pas de courir après tous les appels à projets, mais de rester aligné avec ce que l'on sait faire et avec le sens du projet.
- L'association travaille dans un territoire rural et articule animation socioculturelle, numérique, lien social et projets multi-partenariaux.
- Point de vigilance majeur : la gouvernance bénévole. Dans les petites associations employeuses, il est indispensable d'impliquer réellement les bénévoles dans la vie stratégique de la structure et de ne pas tout faire reposer sur la direction salariée.
- Autre point important rappelé dans l'échange : maintenir une relation régulière, transparente et continue avec les partenaires et financeurs.

Ressources citées et sites utiles

- [InterHubs – site du collectif](#)
- [Kit collaboratif des financements de l'inclusion numérique \(Les Bases\)](#)
- [FONJEP – Kit JEP'Ambition sur les modèles socio-économiques](#)
- [Responsabilité numérique des entreprises – synthèse \(France Stratégie / Plateforme RSE\)](#)
- [Roi Morvan Communauté – page du conseiller numérique](#)
- [Lionel Rauch – site personnel / ressources](#)

Sites des témoins

- [Communauté de communes Côte Landes Nature](#)
- [Page 'Conseiller numérique' – Côte Landes Nature](#)
- [Pimms Médiation](#)
- [Espace Numérique Sud Charente](#)
- [Commune de Ferrette](#)
- [Page 'Conseiller numérique' – Ferrette](#)
- [GEIO PLUS](#)
- [Lezarts et les Mots](#)
- [Normandie Connectée – EPN Lezarts et les Mots](#)