



OBSERVATOIRE
MÉTROPOLITAIN
des solidarités

OBSERVATOIRE
MÉTROPOLITAIN
DES SOLIDARITÉS

FEVRIER
2026

L'inclusion numérique en mutation

Comprendre, structurer et pérenniser la filière
dans la métropole de Lyon

Objectifs et méthodologie	2
Un secteur en pleine évolution	4
Les modèles économiques	6
Profils types	9
Les financements publics	10
Les nouveaux défis	12
Pistes d'accompagnement	14

SYNTHÈSE

Cette étude explore les modèles économiques des acteurs privés de l'inclusion numérique dans la métropole de Lyon, analysant leurs sources de financement, leurs stratégies et les dynamiques du secteur. Constatant la fragilité et la diversité de celui-ci, elle vise à identifier les leviers pour structurer et pérenniser les activités. L'étude s'appuie sur un benchmark des modèles innovants en France, des entretiens approfondis avec des acteurs clés et un atelier collectif, afin d'identifier des défis et les opportunités pour la filière. L'objectif est de proposer des pistes d'accompagnement pour la montée en compétences des acteurs, la consolidation de modèles durables et favoriser la coopération au service des publics fragiles face à la fragilité numérique.



Objectifs de l'étude et méthodologie

**« Si on ne fait rien, le nombre d'exclus du numérique pourrait presque doubler »
Une structure qui finance les actions de médiation numérique**

Un secteur en lutte contre la fragilité numérique

La numérisation rapide des services publics et privés crée une **fragilité numérique** croissante. Les publics les plus vulnérables (seniors, personnes en situation de précarité ou à faible niveau de diplôme) sont confrontés à l'obligation de maîtriser des outils numériques. Les petites entreprises, commerçants, artisans notamment, moins pourvues en ressources informatiques que les grandes entreprises, affrontent des défis similaires. Cette situation rend **l'inclusion numérique** essentielle : elle désigne l'ensemble des actions visant à réduire cette fragilité à travers un accompagnement humain, l'accès à la technologie et la formation aux usages. Dans la métropole de Lyon comme ailleurs, cette mission incombe aujourd'hui à un tissu hétérogène d'acteurs privés et publics. Comprendre leur fonctionnement est donc devenu un enjeu stratégique pour favoriser la continuité et la qualité de ces services essentiels.

Comprendre les modèles économiques des acteurs

Cette étude poursuit trois objectifs. D'abord, **comprendre et analyser les modèles économiques** des acteurs privés (associations, sociétés, indépendants) opérant dans l'inclusion numérique dans la métropole de Lyon : quelles sont leurs sources de financement, leurs stratégies,

leurs forces et leurs faiblesses sur le plan économique ? Ensuite, **analyser la structuration du secteur** en identifiant la diversité des acteurs, leurs positionnements respectifs, et les dynamiques à l'œuvre. Enfin, **identifier les leviers permettant de pérenniser les activités** et de transformer le secteur en écosystème durable, capable de répondre aux besoins tout en s'assurant une bonne solidité financière. Ces trois dimensions sont indissociables : seule une compréhension fine des modèles économiques permet d'identifier des leviers structurants à l'échelle territoriale.

Méthodologie retenue

L'étude adopte une approche en trois temps :

- revue de la littérature et benchmark des initiatives existantes,
- entretiens semi-directifs
- atelier collectif de type focus groupe.

Les échanges portent sur la diversité des modèles économiques, les sources de financement, et les stratégies de pérennisation.

Les entretiens ont été menés auprès de structures nationales, dont le modèle nous semblait intéressant dans le cadre de l'étude. Elles ne sont pas nécessairement implantées dans la métropole de Lyon.

Nous remercions les personnes qui ont accepté d'échanger sur le modèle économique de leur structure dans le cadre de notre étude, et notamment :

- **Emmanuelle Borrelly, responsable nationale Inclusion numérique, Banque des Territoires**
- **Dorie Bruyas, présidente de La Mednum**
- **Antoine Durigan-Cueille, directeur de Zoomacom**
- **Laurent Guilhaudin, directeur du Coup de Main Numérique**
- **Tristan Lomège, chargé de mission observatoire et impact aux Assembleurs**
- **Julien Marbouty, directeur de H7**
- **Sabine Morel, directrice d'Amely**
- **Pauline Pasquier, directrice adjointe de Fréquences Écoles**
- **Arthur Pinault, fondateur et dirigeant de SOStech**
- **Antoine Poignant, cofondateur et dirigeant de Mon Assistant Numérique**
- **Emmanuel Vandamme, président des Assembleurs**
- **Corentin Voiseux, fondateur et directeur général d'Hypra**

Nous remercions également les personnes présentes durant l'atelier collectif :

- **Théo Charouset, co-directeur de Weefund**
- **Estelle Elary, responsable d'activités pôle médiation numérique, Pimms Médiation Lyon Métropole**
- **Karine Gouot, indépendante rattachée au réseau Mon Assistant Numérique**
- **Flora Graioni, responsable régionale Auvergne-Rhône-Alpes Emmaüs Connect**
- **Faustine Linois, chargée de développement local, Udaf du Rhône et de la Métropole de Lyon**
- **Michèle Poulénard, directrice de Passerelle**



L'inclusion numérique, un secteur en pleine évolution

« De nombreux acteurs ont développé des activités de médiation numérique après le covid »

Un spécialiste du modèle économique des acteurs de l'inclusion numérique

L'inclusion numérique à Lyon : un secteur historiquement ancré dans l'ESS

Le champ de l'inclusion numérique s'est d'abord développé dans le giron de l'**économie sociale et solidaire**, porté par des structures associatives ancrées localement et engagées sur les questions d'accès aux droits, d'éducation populaire et de cohésion sociale.

Ces acteurs, souvent issus du monde de l'action sociale ou de l'éducation, ont structuré leurs activités autour d'un principe d'intérêt général : garantir à chaque citoyen la **capacité d'agir et de participer dans une société numérisée**.

Dans la métropole de Lyon, l'émergence de ce secteur s'est appuyée sur un écosystème de structures solidaires, d'entreprises sociales et d'initiatives territoriales soutenues par la collectivité, dans la continuité de l'engagement métropolitain pour un « numérique d'intérêt général ». Longtemps centré sur la médiation de proximité et l'accompagnement des publics éloignés du numérique, **le secteur a connu un élargissement progressif de ses missions**, intégrant la formation, le reconditionnement de matériel et la sensibilisation aux usages responsables.

Ce socle historique explique encore aujourd'hui la prédominance d'acteurs de l'ESS dans l'offre de médiation numérique du territoire, même si le paysage local s'est considérablement diversifié au cours des dernières années.

Crise sanitaire : une hausse des financements bienvenue mais provisoire

Le secteur de l'inclusion numérique dans la métropole de Lyon a connu une période intense de transformations suite à la crise sanitaire de 2020, qui a largement **exacerbé les inégalités d'accès aux outils numériques** et amplifié la nécessité d'accompagnement. Cette période a entraîné une **montée en puissance des dispositifs d'inclusion**, notamment à l'échelle nationale, accompagnée d'une augmentation significative des initiatives locales. De nombreux dispositifs ont émergé en quelques années, avec le déploiement des conseillers numériques et des aides comme le chèque APTIC. Ces dispositifs ont été accompagnés d'une hausse des appels à projets de plusieurs organismes publics autour de la thématique de l'inclusion numérique.

Toutefois, cette phase dynamique a été suivie d'une période d'accalmie, marquée par un reflux des enveloppes financières. **Ce mouvement de croissance puis de reflux explique une part importante de la structuration actuelle de la filière de l'inclusion numérique**.

Une concurrence croissante et des enjeux de coordination

Ce mouvement a entraîné une **multiplication des acteurs**, parfois sur les mêmes territoires. De plus en plus d'acteurs ont par exemple été certifiés Qualiopi. Cette multiplication participe à la **complexité de la coordination et de la visibilité** des actions sur le territoire lyonnais. Ces évo-

« Le secteur est très concurrentiel, cela génère des tensions »

Un acteur de la médiation numérique

lutions ont eu pour effet de **fragiliser une partie du secteur**, tout en incitant les acteurs à **diversifier leurs modèles économiques** pour survivre dans un environnement à l'incertitude croissante.

Dans ce contexte, **la concurrence entre acteurs s'est fortement accentuée**, notamment en raison de la multiplication des appels à projets, qui ont induit une course à la visibilité et à l'obtention de financements dans un contexte fragile.

Ce phénomène d'exacerbation de la concurrence territoriale va à l'encontre des **enjeux de coordination et de recherche de complémentarité** entre les offres locales. C'est dans ce cadre que la métropole de Lyon soutient des initiatives de mutualisation et de représentation collective, notamment à travers la plateforme et le réseau Rés'in, qui favorise la mise en réseau, la visibilité et la coopération des acteurs de l'inclusion numérique sur le territoire métropolitain, prenant ainsi une part active dans la structuration de ce secteur dynamique mais fragmenté.

Une grande diversité d'acteurs

Le panorama des acteurs de l'inclusion numérique sur le territoire lyonnais révèle une grande diversité de statuts et de tailles, organisée autour de plusieurs catégories principales. Le baromètre de la MedNum nous apprend que les acteurs

publics occupent une place centrale dans le secteur (voir encadré ci-dessous). Parmi les acteurs privés, on distingue d'abord **les associations**, historiquement majoritaires, qui représentent une part significative des structures privées engagées. Ces associations sont souvent issues de l'éducation populaire et se caractérisent par une mission sociale importante, tout en devant composer avec des financements parfois précaires.

Ensuite, viennent **les sociétés privées**, sous différentes formes juridiques, qui adoptent des approches plus commerciales ou hybrides, associant prestations payantes et subventions publiques.

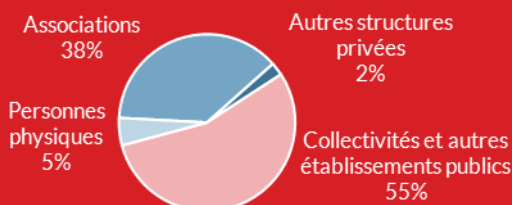
On trouve également **des travailleurs indépendants**. Ils peuvent travailler en réseau au sein de franchises comme Mon Assistant Numérique (voir page 9) qui permettent d'apporter un soutien thématique, administratif, commercial et organisationnel.

Ces profils variés traduisent la **complexité croissante du secteur**, où la nécessité de diversification économique et de professionnalisation occupe une place centrale. Cet éclectisme permet de traiter une large gamme de besoins, mais implique aussi des défis importants en termes de cohérence de l'offre et d'articulation des interventions.

Une étude qui se concentre sur le secteur privé

L'observatoire de l'inclusion numérique 2024 publié par la MedNum montre le rôle central des collectivités territoriales dans le déploiement des actions de médiation numérique, qui représentent près d'un répondant sur deux. Malgré ce poids important, cette étude concentre son analyse sur les acteurs privés afin de fournir des recommandations opérationnelles et des leviers concrets permettant de renforcer leur viabilité économique et leur capacité d'action, afin de contribuer à la pérennité de l'écosystème global de l'inclusion numérique dans le territoire lyonnais.

[Profil des répondants de l'observatoire de la MedNum 2024](#)





Des modèles économiques qui s'adaptent à de nouvelles contraintes de financement

L'activité

Le modèle associatif : principales caractéristiques

- Ancrage territorial fort, projet social tourné vers les publics fragiles
- Mission d'intérêt général (accès aux droits, éducation populaire, cohésion sociale)
- Actions souvent gratuites ou à bas coût pour l'utilisateur final
- Forte expertise de terrain, adaptation permanente à l'évolution des besoins sociaux
- A la recherche de complémentarités et de coopérations locales
- Financements majoritairement publics (subventions*, appels à projets)
- Dépendance forte à la commande publique, instabilité budgétaire récurrente
- Concurrence croissante sur les territoires, morcellement de l'offre
- Charge administrative importante (gestion de subventions, multiples financeurs)
- Encouragé à diversifier les sources de revenus pour sécuriser les activités

Le modèle économique

Profil type : l'association de médiation numérique

Cette association d'inclusion numérique est ancrée territorialement et dédiée aux publics fragiles (seniors, demandeurs d'emploi), avec une gouvernance démocratique impliquant salariés, bénéficiaires et partenaires locaux. Son financement repose surtout sur les subventions publiques et appels à projets : subventions de la Métropole et d'une commune, appels à projets nationaux et contrats avec des organismes sociaux. Les actions sont majoritairement gratuites, avec une charge administrative importante. L'accès à la formation certifiante pour les salariés est limité faute de budgets stables. Face à la concurrence grandissante d'acteurs hybrides et marchands, l'association mise sur son ancrage territorial et la qualité de ses liens locaux pour pérenniser son action.

*d'après le baromètre 2024 de la MedNum, 93% des acteurs de l'inclusion numérique récoltent des subventions

L'activité

Le modèle marchand : principales caractéristiques

- Adopte un format juridique de société
- Forme une grande diversité de publics (publics fragiles, artisans, TPE...)
- Mène des actions d'assistance numérique
- Tendence à diversifier son activité (formation avec certification Qualiopi, accompagnement individuel ou collectif, conseil...)
- Met en place une démarche qualité
- Revenus majoritairement issus de prestations de services payante*
- Candidate aux marchés publics (appels d'offres, bons de commandes), aux appels à projets
- Cherche à se diversifier vers les clients privés (TPE, artisans, commerçants, particuliers, voire grands comptes)
- Soumis à une forte concurrence commerciale
- Défis liés aux coûts fixes (salaires, administration) et au besoin de croissance

Le modèle économique

Profil type : la PME spécialisée en services et formation

Cette société par action simplifiée unipersonnelle (SASU) de 6 salariés, vend des services d'assistance numérique à domicile pour particuliers et propose de la formation aux petites entreprises et associations, principalement financés par les entreprises, des frais d'inscription et le CPF. Qualiopi depuis 2023, l'entreprise privilégie la prestation contractuelle à la réponse aux appels à projets publics. Son modèle assure une croissance si la prospection commerciale fonctionne, mais expose fortement aux variations de la demande et à la complexité administrative liée à la certification (exigences de certification, audit récurrent). Le principal défi pour cette petite entreprise tient à l'intensité concurrentielle locale et à la difficulté de fidéliser une clientèle dans un marché qui évolue.

« On a vu éclore de nouveaux types d'acteurs, qui ont hybridé le secteur via le privé »

Une spécialiste du secteur de l'inclusion numérique

*d'après le baromètre 2024 de la MedNum, 52% des acteurs de l'inclusion numérique vendent des prestations

L'activité

Le modèle hybride : principales caractéristiques

- Structure combinant une association loi 1901 et une filiale commerciale (SAS, SCIC)
- Recherche de complémentarité entre mission d'intérêt général et activités génératrices de revenus
- Gouvernance duale ou partagée entre les deux entités, complexité de la gestion
- Souplesse pour proposer de la formation professionnelle certifiante (Qualiopi*) via la filiale commerciale
- Tensions et arbitrages constants entre intérêt général et impératifs de rentabilité

Le modèle économique

- Des fonds publics (notamment les subventions) captés par l'association, des fonds privés (notamment la formation) captés par l'entreprise
- Capacité à mutualiser ressources, compétences et risques entre activités sociales et commerciales
- Diversification forte des sources de financement (subventions, appels à projets, prestations, mécénat, marchés publics)
- Adaptation aux contraintes des appels à projets tout en explorant des relais marchands innovants

Profil type : l'association de médiation numérique

Cette association propose des ateliers collectifs pour adultes ou seniors, de l'accompagnement individuel pour les démarches administratives et de la formation de travailleurs sociaux. Son modèle économique repose à 80% sur des subventions publiques (collectivités, ANCT, fonds d'action sociale), complétées par des adhésions et du mécénat. L'association a créé une société pour porter ses activités de formation certifiée Qualiopi, permettant de répondre à des appels d'offres spécifiques. Sa stratégie vise l'ancrage territorial, en coopérant avec bailleurs sociaux et espaces France Services. Son principal défi reste la précarité et l'instabilité du financement, avec une charge administrative croissante liée à la multiplication des appels à projets et la nécessité de toujours innover sans garantir la pérennisation des actions.

**d'après le baromètre 2024 de la MedNum, 30% des organisations privées de l'inclusion numérique sont certifiées Qualiopi*

Profil atypique : l'indépendant multi-activité

Ce micro-entrepreneur travaille avec plusieurs publics : animation d'ateliers auprès de seniors, missions de formation via des OPCO (opérateurs de compétences), prestations pour collectivités et associations. Son modèle économique : facturation directe sous forme de missions courtes, financements CPF et partenariats ponctuels. Ce choix lui donne une grande souplesse et la possibilité de varier les interventions, mais l'expose aussi à une forte incertitude sur ses revenus et à un accès difficile à certains marchés désormais conditionnés à la détention d'une certification Qualiopi, ou des appels d'offres importants. Son défi principal est la concurrence accrue et l'obligation constante d'adapter son offre et ses compétences pour rester visible et éligible. Rattaché à un réseau, il bénéficie d'un soutien administratif, technique et commercial.



Portraits d'entreprises

Hypra et le modèle hybride

Hypra incarne un modèle hybride articulant une association loi 1901 et une société commerciale de l'ESS ayant obtenu l'agrément ESUS. L'association porte les actions d'éducation populaire, d'animation locale et les projets à but non lucratif, tandis que la société prend en charge les prestations de services rémunérées : centre de formation certifié Qualiopi, conseil et vente de matériel. Cette organisation permet de mutualiser les ressources, d'accéder à des financements publics (appels à projets, subventions, marchés publics) et privés (prestations), tout en réinvestissant les gains de la société dans des actions d'intérêt général.

Ce modèle permet à Hypra de répondre à des besoins variés et d'absorber les chocs liés aux variations de financement. Les défis résident dans la gestion de deux gouvernances complémentaires, la pérennisation de la formation professionnelle et l'ancrage territorial.

Amely : un accompagnement numérique complémentaire aux autres activités

Amely est une association loi 1901 qui existe depuis 40 ans. Ses deux activités piliers sont l'accès au droit et la médiation. Elle propose des permanences dans différents lieux de la métropole de Lyon. Les permanences juridiques sont tenues par des juristes salariés. Les actions de médiation qui ont pour but de résoudre les conflits de la vie quotidienne sont majoritairement assurées par des bénévoles. Amely intervient également en milieu scolaire afin de prévenir les conflits et sensibiliser à la médiation.

Depuis 2018, Amely propose un accompagnement administratif et numérique. Ce service gratuit permet d'aider les habitants dans leurs démarches administratives. Cet accompagnement vient en complément des autres actions menées sur le terrain par l'association et pour lesquelles son expertise est reconnue. Amely intervient dans plusieurs communes de la Métropole de Lyon (ainsi qu'à Brignais) et s'inscrit dans une logique de proximité et d'ancrage territorial. Les ressources sur ce volet sont diversifiées : subventions (communes, Etat dans le cadre de la politique de la ville, Métropole de Lyon), vente de prestations (marchés publics). Amely travaille en complémentarité avec les acteurs du territoire et réoriente si besoin les habitants. Dès le lancement de cet axe Amely s'est engagée dans une démarche d'évaluation de ses actions.

Passerelle : la diversification au service de l'accompagnement des habitants

Passerelle est une association lyonnaise spécialisée dans l'accès aux droits et la médiation numérique. Elle fonctionne selon un modèle hybride avec deux entités complémentaires : une SAS agréée ESUS et une association d'intérêt général. Le modèle de financement est résolument hybride, associant fonds publics (Politique de la Ville, Pacte des Solidarités, Métropole, collectivités) et ressources privées (bailleurs sociaux, caisses de retraite, mutuelles, fondations, partenaires entreprises).

Passerelle diversifie aussi ses activités, et ne se limite pas à l'inclusion numérique. L'association intervient sur l'ensemble des démarches administratives des habitants, via des formats variés (aller-vers, permanences fixes, interventions à domicile, accompagnement distanciel et ateliers de formation au numérique et de prévention).

SOStech se consolide

Fondée en 2020 sous la forme de SASU, SOStech est une entreprise certifiée Qualiopi avec une équipe de 8 salariés et un réseau de formateurs indépendants. Son activité couvre plusieurs maillons de l'inclusion numérique : conseil aux collectivités, formations tous publics (enfants, seniors, demandeurs d'emploi, parents), accompagnement direct des usagers à domicile ou lors de permanences, et organisation d'événements pédagogiques.

Le modèle économique s'appuie sur une diversification de la clientèle : collectivités territoriales via réponse à des marchés publics et une croissance progressive vers le secteur privé (banques, assurances ou même TPE-PME). Elle intervient principalement en Île-de-France mais développe progressivement son ancrage territorial dans d'autres régions.

Société à mission depuis fin 2024, le rachat récent par Magic Makers marque une évolution majeure : consolidation de la structure et accès à une taille critique plus importante. Cette opération reflète une tendance plus large du secteur vers la concentration et la montée en puissance des structures marchandes.

« Il a fallu séparer l'association de l'entreprise pour apporter de la clarté »
Un acteur de l'inclusion numérique en modèle hybride



Une filière fragilisée par sa dépendance aux financements publics et l'intensification concurrentielle

« Le secteur est très dépendant des subventions et des choix politiques »

Un acteur de l'inclusion numérique

La dépendance aux financements publics, une source d'instabilité

Tous les modèles économiques identifiés (associations, structures de l'économie sociale et solidaire, entreprises marchandes, indépendants) reposent sur une **dépendance structurelle aux financements publics**. Les associations se financent notamment grâce aux subventions des collectivités, complétées par des appels à projets fragmentés. Les structures marchandes, quant à elles, demeurent largement dépendantes des marchés publics et des appels à projets, tout en tentant de diversifier vers des clients privés. Cette configuration engendre une **instabilité majeure** : les financements sont morcelés entre plusieurs dispositifs, avec des durées souvent courtes et des cahiers des charges hétérogènes.

Cette fragmentation crée une **charge administrative considérable**. Les responsables doivent gérer des cycles de financement décalés, produire des rapports d'activité multiples selon des formats différents et justifier constamment l'éligibilité de leurs actions. Cette énergie, détournée de l'accompagnement des publics, **réduit la capacité de chaque structure à anticiper stratégiquement et à approfondir son positionnement territorial**. L'absence de visibilité à moyen terme (la plupart des financements étant renouvelés annuellement) crée une culture de « court-termisme stratégique » dans laquelle les acteurs peinent à recruter en CDI, à investir dans la qualité ou à se projeter au-delà de l'année fiscale.

La concurrence accrue, une réaction rationnelle à l'instabilité financière

Cette instabilité financière génère une **incitation structurelle à la concurrence plutôt qu'à la collaboration**. Face à la multiplication des appels à projets fragmentés, les structures doivent innover constamment et se singulariser pour obtenir les financements disponibles. La logique devient celle de la « course à la visibilité » : plutôt que d'approfondir une offre existante et éprouvée, les acteurs créent de nouveaux projets, répondent à de nouveaux appels d'offre, se positionnent sur de nouveaux publics ou territoires. Cette dynamique s'est amplifiée avec l'arrivée d'acteurs issus d'autres champs (santé, action sociale, loisirs, culture) qui voient dans l'inclusion numérique une opportunité de financement sans nécessairement avoir un enracinement ou une expertise historique dans le secteur.

A retenir :

Les marchés publics et appels à projets, accessibles aux acteurs privés par une procédure de mise en concurrence, proviennent de ressources publiques, tout comme les subventions. Ces financements publics soumis à fortes contraintes budgétaires influent sur la stabilité financière des acteurs.

Des conséquences pour l'offre d'inclusion numérique dans le territoire

Cette concurrence cristallise une polarisation progressive du secteur. D'un côté se situent les acteurs associatifs implantés historiquement, avec des ressources humaines expérimentées et une connaissance fine des publics locaux ; de l'autre, des structures marchandes mieux dotées pour répondre aux appels à projets, disposant de ressources administratives et commerciales mais souvent dépourvues d'ancrage territorial fort.

Certains professionnels dénoncent un fonctionnement qui engendre une **coexistence problématique de redondances et de zones blanches**. Certains quartiers concentrent plusieurs acteurs proposant des offres similaires, tandis que d'autres territoires ou publics (notamment en zone rurale ou pour certains profils fragiles) demeurent sans accompagnement. Cette situation crée une fragilité économique généralisée : les structures doivent constamment démontrer leur légitimité pour obtenir des financements, générant une course aux appels à projets qui épuise les ressources humaines et crée des emplois précaires. Pour les acteurs les plus fragiles (petites associations, indépendants), le risque de faillite à court ou moyen terme devient réel.

Afin de mieux comprendre les problématiques de fragilité numérique dans le territoire de la métropole de Lyon, l'observatoire de l'inclusion numérique a développé un indice de fragilité numérique. Il permet de mieux localiser les territoires les plus susceptibles d'être en situation de fragilité numérique

Cette dynamique perverse où l'instabilité financière engendre la fragmentation concurrentielle plutôt que la collaboration pose une question centrale : **comment restructurer le secteur pour déployer une offre d'inclusion numérique auprès des territoires et des publics qui en ont le plus besoin ?**

Fonds européens : un levier potentiellement structurant

Les fonds européens, notamment le Feder (fonds européen de développement régional) jouent un rôle potentiellement structurant pour la filière inclusion numérique. Ils permettent d'innover, de massifier les actions et de structurer les acteurs locaux autour de projets adaptés aux besoins des territoires. Ces financements favorisent aussi la professionnalisation et la création de réseaux, indispensables pour accompagner durablement les publics fragiles.

Cependant, la complexité administrative liée à ces fonds et la nécessité d'une trésorerie solide pour avancer les dépenses représentent des freins importants à leur mobilisation par les structures d'inclusion numérique.

Ces fonds sont mobilisés dans plusieurs régions de France pour financer l'inclusion numérique, ce qui n'est pas le cas en région Auvergne-Rhône-Alpes.



Les nouveaux défis de la filière de l'inclusion numérique

« Malgré la bonne volonté générale pour coopérer, la logique court-termiste des opportunités de financement individuelles empêche une structuration collective du secteur »
Un acteur de l'inclusion numérique

Un secteur structurellement fragile

La fragilité économique des acteurs de l'inclusion numérique s'explique d'abord par la dépendance structurelle vis-à-vis des financements publics, mais elle est aujourd'hui aggravée par le désengagement progressif de l'État, la réduction des budgets, l'absence de visibilité sur les appels à projets, et la volatilité très forte des financements privés. **Cette situation expose de nombreuses structures à des risques de faillite** à court et moyen termes, notamment les petites et moyennes associations, les indépendants, et les jeunes entreprises ayant investi massivement dans la professionnalisation ou la certification.

Les témoignages recueillis confirment que **la sécurisation des emplois** (en majorité sur contrats courts ou CDI subordonnés au renouvellement des financements) **reste incertaine**, et que des acteurs sont déjà contraints d'anticiper des licenciements ou une réduction significative de leur activité.

Pour certains, seule la mutualisation, la fusion ou la montée en taille critique permettrait d'absorber les variations de trésorerie exigées par les dispositifs de financement et de continuer à répondre collectivement à des marchés publics majeurs. Cependant, **cette consolidation n'est pas toujours envisageable** : la diversité des profils, la complexité administrative et l'attachement à l'identité associative ou à la mission de proximité rendent certains rapprochements difficiles, entraînant des disparitions pures et simples de certaines structures.

Les perspectives à court terme sont marquées par une tension forte entre la nécessité de recherche de coopération et de synergie, et la crise de confiance persistante face à la volatilité des financeurs et à l'évolution imprévisible des politiques publiques.

Croître ou coopérer : un dilemme stratégique pour la filière

La filière est prise dans un dilemme stratégique face à la volatilité des financements et la concurrence : **la course à la taille critique ou le besoin de consolidation de l'offre territoriale.**

D'un côté, certains acteurs, notamment ceux opérant dans des modèles hybrides ou du secteur marchand, considèrent que la croissance et l'atteinte d'une **taille critique** est inévitable pour absorber les chocs financiers, stabiliser les emplois et accumuler les ressources nécessaires pour répondre aux appels d'offres complexes, qui exigent une infrastructure administrative importante et une trésorerie solide. Cependant, ce même impératif de croissance pose des risques majeurs : elle peut éloigner les structures de leur enracinement territorial et de leur mission sociale initiale, réduire leur agilité opérationnelle et engendrer des coûts supplémentaires (personnel administratif ou commercial, infrastructure et immobilier).

À l'inverse, une **consolidation plus modérée**, visant une spécialisation ou une mutualisation territoriale entre acteurs complémentaires, pourrait préserver les

acteurs locaux tout en construisant des synergies. Or, cette approche collaborative nécessite que les financements publics soutiennent ce modèle, ce qui reste rarement le cas aujourd'hui.

Nouvelles technologies, nouveaux besoins

L'émergence de nouveaux outils technologiques, particulièrement l'intelligence artificielle, redéfinit progressivement les contours et les défis de l'inclusion numérique, créant à la fois **des opportunités et de nouveaux besoins d'accompagnement**. Selon les acteurs du territoire, l'IA générative et les technologies connexes marqueront une transition importante : elles risquent d'accentuer les fractures existantes en créant de nouvelles formes d'exclusion pour celles et ceux qui ne maîtrisent pas ces outils ou n'y ont pas accès.

Ces évolutions demeurent récentes et le secteur de l'inclusion numérique doit encore s'organiser pour répondre à ces enjeux émergents. Les modèles économiques des structures actuelles, souvent construits autour de l'accompagnement aux usages classiques (dématisation administrative, maîtrise des outils bureautiques, sécurité en ligne), devront être repensés pour intégrer la formation et la sensibilisation autour de l'IA et de ses risques. Cette adaptation implique une **montée en compétences des médiateurs et formateurs**, ce qui nécessite des investissements en formation continue et en ingénierie pédagogique, précisément à une période où les budgets se raréfient. Enfin, cette transition technologique soulève la question du droit au non-numérique, c'est-à-dire la nécessité de maintenir des accompagnements humains et non-digitalisés pour ceux qui,

pour des raisons sociales, économiques ou éthiques, restent volontairement à l'écart des technologies.



Pistes d'accompagnement de la filière locale

« Il faut des lignes budgétaires sur plusieurs années. Le pilotage politique est de trop court-terme, ce qui empêche d'anticiper et de se professionnaliser »
Une spécialiste du secteur de l'inclusion numérique

Stabiliser le financement pour stabiliser le secteur

Le développement d'un secteur comme l'inclusion numérique repose d'abord et avant tout sur la stabilité et la prévisibilité des **financements publics**, particulièrement dans un contexte où les collectivités territoriales jouent un rôle essentiel pour la filière. Pour mettre fin à la fragilité généralisée documentée précédemment, il est impératif que les pouvoirs publics s'engagent sur des financements **pluriannuels**, cessant la logique dénoncée comme court-termiste des appels à projets annuels qui oblige les structures à inventer constamment de nouveaux projets. Cela permettrait aux acteurs de recruter en CDI, de pérenniser les équipes et d'investir dans la qualité pédagogique.

Diversifier les sources de financement, notamment privées

Au-delà des financements publics traditionnels, les acteurs doivent aussi exploiter des **sources privées et complémentaires** : renforcer les partenariats avec les grandes entreprises (banques, assurances, télécoms) qui bénéficient de la dématérialisation des services. **Il faut faire prendre conscience aux décideurs que ces acteurs n'ont pas suffisamment contribué financièrement** aux conséquences sociales de leurs choix technologiques. Plusieurs acteurs interrogés défendent un **mécanisme de responsabilité**. Ce levier de financement permettrait de générer des ressources durables tout en responsabilisant les acteurs qui pilotent la transition numérique.

Ensuite, le secteur pourrait développer la part de financement du mécénat des fondations et les ventes de prestations ciblées aux entreprises et artisans.

Enfin, le secteur pourrait développer sa participation à des appels à projets concernant d'autres politiques publiques (social, éducation et parentalité, mobilité...) dans lesquels il pourrait se distinguer en incluant une dimension d'inclusion numérique.

Encourager la collaboration et la complémentarité

Les **appels à projets eux-mêmes doivent être repensés** : plutôt que de proposer des enveloppes réduites fragmentées, il faudrait privilégier des appels de taille significative portant sur plusieurs années et encourageant explicitement les réponses collectives et les consortiums, afin de récompenser la coopération. Par exemple, la métropole de Lyon a émis un marché public obtenu par un consortium composé d'Emmaüs Connect et de Weeefund. Ce marché de 700 000 € sur quatre ans comportait plusieurs axes (formation, matériel, connexion). Il a été remporté car le consortium combinait une expertise sur la collecte et le reconditionnement de matériel, ainsi qu'un accompagnement post-formation, apportant une réponse plus complète et adaptée au besoin.

Au-delà de la stabilité des financements publics, le développement durable du secteur repose sur une **transformation de la gouvernance territoriale** qui place la collaboration et la complémentarité au cœur de la stratégie. Il faut développer une stratégie territoriale : cartographier précisément les forces respectives de chaque structure, identifier les complémentarités potentielles, et orienter les financements publics vers les acteurs qui s'engagent dans des modèles collaboratifs. La **plateforme Rés'in** pourrait évoluer pour accompagner cette stratégie : au-delà de la cartographie, elle pourrait organiser les réponses par zone géographique et par public, arbitrer les redondances, et favoriser la constitution de

consortiums stables. Les appels à projets publics doivent explicitement valoriser les réponses collectives, en leur accordant des budgets augmentés pour couvrir les frais de coordination et de mutualisation.

Développer les modèles hybrides

Le modèle hybride, dans lequel des associations créent des filiales commerciales pour porter leurs activités économiques, représente une **stratégie de transformation pertinente et structurelle** pour concilier la mission sociale de départ avec les exigences de pérennité économique.

Les modèles hybrides tirent avantage des financements Opco pour la formation continue, garantissant des ressources régulières et soutenant la montée en compétences des médiateurs numériques. En parallèle, le développement d'une offre commerciale adaptée au marché des entreprises favorise l'équilibre financier et permet d'élargir l'impact territorial de l'activité, en réponse aux défis de la digitalisation des TPE.

Cette hybridité ne doit pas être perçue comme une dilution de l'identité associative, mais au contraire comme une **réaffirmation de la solidité stratégique** dans un environnement financier volatile. En créant une structure juridique distincte (souvent une SAS ou une société coopérative) les associations accèdent à des marchés jusqu'alors fermés pour leur modèle, notamment sur la formation, qui génère des revenus stables et plus prévisibles. Ces filiales permettent aussi une meilleure **séparation comptable** entre les activités déficitaires mais socialement nécessaires et les activités commerciales rentables, garantissant que la marge dégagée par ces dernières finance l'action d'intérêt général.

Pour accompagner ce mouvement de transformation, il est essentiel que les pouvoirs publics proposent des **soutiens financiers et techniques** : l'ingénierie juridique pour mettre en place les structures, ou encore des prêts ou garanties pour couvrir les investissements initiaux. Le défi majeur demeure l'équilibre entre cette logique commerciale et le risque d'éloignement progressif de la mission d'origine. C'est pourquoi les cadres de gouvernance sont essentiels : la société

coopérative, par exemple, impose une gouvernance participative et une limitation des profits, préservant ainsi l'ancrage social tout en permettant la viabilité économique.

Renforcer la formation des acteurs

Renforcer la formation continue des médiateurs numériques et adapter les accompagnements sur les sujets émergents constituent un enjeu central pour la pérennité et l'efficacité du secteur. Cet investissement dans les ressources humaines revêt deux dimensions : **la formation des acteurs eux-mêmes et la conception de parcours adaptés pour les publics.**

Pour les professionnels de la médiation, les besoins sont importants : le **baromètre de la Mednum** souligne que 54% des structures indiquent avoir besoin de former leurs médiateurs sur les pratiques d'accompagnement (diagnostic, positionnement, techniques pédagogiques innovantes), tandis que 50% pointent la nécessité d'adapter les contenus aux évolutions technologiques et légales (RGPD, IA, etc.). Or, cette formation professionnelle continue reste insuffisante, notamment face aux **nouveaux enjeux émergents** : intelligence artificielle, éthique numérique, cybersécurité.

Ces besoins montrent que la montée en compétence des structures est une condition préalable à leur capacité de diversification économique et de transition vers les modèles hybrides. Parallèlement, l'offre de formation destinée aux publics doit se structurer en fonction de leurs besoins. Les structures doivent concevoir des parcours ciblés : accompagnement des personnes en situation de précarité avant tout, puis adaptations pour les TPE qui numérisent leurs outils, et enfin pour les collectivités dans leur transformation.

Directrice de la publication : **Natalia Barbarino**

Référents : **Clément Jacquemet** - c.jacquemet@urbalyon.org

Sophie-Anne Carrolaggi - sa.carrolaggi@urbalyon.org

Ce rapport résulte d'un travail associant les métiers
et compétences de l'ensemble du personnel de l'Agence d'urbanisme

La réalisation de ce rapport a été permise par la mutualisation
des moyens engagés par les membres de l'Agence d'urbanisme