



CONVENTION DE PARTENARIAT

Entre,

Le Secrétariat général des ministères économiques et financiers

Adresse : 139 rue de Bercy, Paris 12^e

Représenté par Marie-Anne BARBAT-LAYANI, Secrétaire générale,

Ci-après dénommée « MEF »

Et

La Direction Interministérielle du Numérique

Adresse : 20 avenue de Ségur - TSA 30719, 75334 PARIS Cedex 07

Représentée par Nadi Bou Hanna, Directeur interministériel du numérique,

Ci-après dénommée « DINUM »

Il a été convenu ce qui suit :

Contexte

Le Secrétariat Général des ministères économiques et financiers pilote des fonctions communes au bénéfice des directions et services qui lui sont rattachés. Les transformations numériques sont centrales pour l'action au sein des MEF, comme l'atteste le succès du fonds de transformation ministériel qui permet chaque année de financer la création ou le prototypage de nouveaux services publics – lutte contre la fraude, aide aux entreprises, orientation des consommateurs – sous l'autorité des directions. Il est à noter que certains sujets couvrant des secrets n'ont pas vocation à être publiquement partagés.

Aux ministères économiques et financiers, la transformation numérique est à l'œuvre dans toutes les directions et services, de manière répartie en raison de l'étendue des métiers et des compétences nécessaires. Or, dans le cadre du décret DINUM/DNUM en vigueur et de la transformation numérique de l'État, il est demandé à chaque ministère de mettre en place (article 7) une structure regroupant les fonctions numériques et notamment la création et opération de services numériques et l'innovation numérique. **La DSI a conduit courant 2019 une analyse, s'appuyant sur les retours d'expériences des autres ministères qui ont déjà, pour des raisons différentes mis en place un incubateur numérique pour accélérer la transformation numérique dans un cadre d'investissement et de moyens optimisés.**

La coordination et la mutualisation des moyens de transformation numériques doivent se renforcer aux MEF pour favoriser les réutilisations, valoriser les réussites, apprendre des échecs et ainsi savoir capitaliser au sein d'une organisation bien plus agile et apprenante. Dans ses principales missions – détection de la fraude, protection des intérêts économiques, connaissance des entreprises, gestion des comptes publics – plusieurs problèmes de politique publique, en lien aux usagers et aux agents, restent globalement à relever. Le numérique constitue une opportunité à saisir pour contribuer à résoudre ces problèmes.

La création de l'incubateur aux MEF permet la mise en place d'un cadre commun en acceptant la prise de risques, avec un mode de gestion très particulier, en incluant les utilisateurs et les métiers et en s'appuyant sur les acquis et dynamiques interministériels existants (beta.gouv.fr, Tech.Gouv et administration ministériel des données). L'incubateur est le lieu d'élaboration d'outils et des services numériques puissamment transformateurs, construits progressivement au gré des différents besoins. C'est également le lieu d'expérimentation de démarches de pérennisation des services à fort impact.

Ainsi, l'incubateur représente une ressource socle indispensable pour accélérer la transformation numérique des MEF s'appuyant sur les outils numériques et sécurisant les directions dans leurs initiatives de Startup d'État.

La direction interministérielle du numérique (DINUM) accompagne les ministères dans leur transformation numérique, conseille le gouvernement et développe des services et ressources partagées comme le réseau interministériel de l'État, FranceConnect, data.gouv.fr ou api.gouv.fr. Elle pilote, avec l'appui des ministères, le programme TECH.GOUV d'accélération de la transformation numérique du service public. La DINUM est un service du Premier ministre, placé sous l'autorité du ministre de l'Action et des Comptes publics, et mis à la disposition du ministre de l'Économie et des Finances et du secrétaire d'État chargé du Numérique.

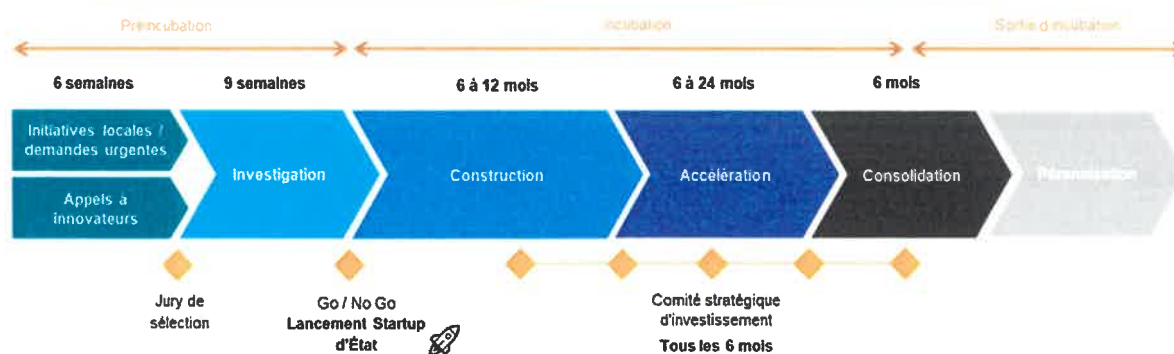
À travers sa mission « **Incubateur des Services Numériques** » / beta.gouv.fr, la DINUM a pour objectif d'aider les administrations publiques à axer leurs services sur les besoins des utilisateurs en constituant des équipes chargées de résoudre des irritants ou des problèmes de politique publique.

Cette mission de la DINUM, selon l'article 6 du décret DINUM, 2° « elle contribue à la transformation numérique des politiques publiques ». À cet effet, elle accompagne les administrations dans la mobilisation des leviers numériques et technologiques pour faire évoluer leurs méthodes de travail, leurs processus et leurs modalités d'action. 6° « elle promeut l'innovation, l'expérimentation, les méthodes de travail ouvertes, agiles et itératives, ainsi que les synergies avec la société civile pour décroïsonner l'administration et favoriser l'adoption des meilleures pratiques professionnelles dans le domaine du numérique ».

Chaque équipe est responsable de la construction du service, de la mobilisation des usagers et partenaires, de la priorisation des besoins fonctionnels et du développement de la stratégie de passage à l'échelle (voir en annexe 1 le manifeste beta.gouv.fr).

L'un des modes d'accompagnement proposés par le programme beta.gouv.fr est l'appui stratégique et opérationnel à la constitution de structures appelées « incubateurs » ou « fabriques », et qui accueillent ce type d'équipes produit. À ce titre, **une coopération entre le SG MEF et la DINUM est ainsi proposée, dont l'objectif est d'accompagner la création de l'incubateur de produits et services numériques au sein des MEF** et d'ainsi rejoindre l'écosystème beta.gouv.fr réunissant à ce jour 8 incubateurs autonomes partageant les mêmes objectifs et les mêmes valeurs :

- L'Incubateur des API ([DINUM](#))
- L'Incubateur de Services Numériques ([DINUM](#))
- La Fabrique Numérique Défense Connect ([Ministère des Armées](#))
- Innolab 62 ([Département du Pas de Calais](#))
- Lab MI ([Ministère de l'Intérieur](#))
- La Fabrique Numérique ([Ministère de la Transition Écologique et Solidaire](#))
- La Fabrique Pôle emploi ([Pôle Emploi](#))
- [L'incubateur des ministères sociaux \(Ministère des Solidarités et de la Santé\)](#)



Au sein des incubateurs, les équipes instruisent le problème identifié pour mieux comprendre les besoins des utilisateurs (« **phase d'investigation** »), puis expérimentent dans les conditions réelles, sur le terrain, une première solution minimale (« **phase de construction** »). En cas d'utilité avérée, le service s'améliore, s'étend à de nouveaux périmètres et se déploie (« **phase d'accélération** ») pour ensuite trouver une solution de pérennisation adaptée (« **phase de consolidation** »). Chaque équipe

est pilotée par un « intrapreneur », agent détaché responsable du service capable de mobiliser les usagers et partenaires, de prioriser les besoins fonctionnels à leur écoute et de développer une stratégie de passage à l'échelle avec les premiers utilisateurs.

Une Startup d'État n'a pas pour objectif de faire du profit et n'a le plus souvent pas de personnalité juridique propre au moment de son lancement (même si elle peut devenir par la suite un service national au sein d'une administration ou au sein d'un [GIP](#) autonome). Sa vocation est de maximiser son impact social en répondant aux besoins de ses utilisateurs (cf. [Qu'est-ce qu'une Startup d'État ?](#)).

L'investissement moyen constaté pour l'**investigation** est de 30 000 € par promotion, et pour les six premiers mois de **construction** est de 200 000 € par Startup d'État, ce qui permet de rémunérer un développeur à temps plein et un coach expérimenté. Dans une logique d'investissement, l'administration porteuse s'engage à refinancer la Startup d'État et à augmenter son budget si et seulement si son impact est au rendez-vous.

L'expérience montre que la meilleure façon de se former à la méthode est de construire une ou des Startups d'État. Trois startup d'État ont déjà été créées dans deux directions des MEF : une à la DGCCRF et deux à la DGE. Cela permet de mieux s'approprier par la pratique les enjeux de la création d'une Startup d'État, expérimenter ce travail en mode produit, qui implique une sortie rapide du service et son amélioration en continu, expérimenter des modes de travail alternatifs basés sur l'autonomie, l'engagement sur la finalité et le pilotage par l'impact.

Dans la suite du document, l'incubateur des MEF est nommé « incubateur partenaire ».

Article 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de décrire les modalités de coopération entre le SG MEF et la DINUM dans l'incubation de Startups d'État. Elle vise à accompagner l'incubateur de produits et services numériques créés aux MEF et à accompagner le développement des initiatives des MEF qui sauraient bénéficier du programme beta.gouv.fr.

Plus particulièrement, l'objectif est de développer par la pratique une capacité à résoudre des problèmes de politique publique par le numérique tout en valorisant le sens du travail, l'autonomie d'action, et le pilotage par l'impact.

Article 2 : Responsabilités du SG MEF

Le SG MEF s'engage à :

- Souscrire au manifeste du programme beta.gouv.fr pour l'émergence de services publics numériques - détaillé dans l'annexe 1 « manifeste beta.gouv.fr » ;
- Nommer pour chaque nouveau service numérique incubé un « intrapreneur » responsable de produit, pour lui donner dans le cadre d'une lettre de mission pouvoir d'arbitrage sur le service à développer. En particulier, l'intrapreneur :
 - Est un agent qui connaît son administration et maîtrise son sujet ;
 - Dont le temps de travail est suffisamment aménagé (20 % pour la phase d'investigation et au moins 40 % pour les autres phases) pour permettre de mener à bien le produit ;

- Est responsable, avec son équipe, du succès ou de l'échec du service qu'il porte, ce qui nécessite une indépendance dans la prise de décisions opérationnelles du service à développer ;
 - A toute latitude pour mobiliser les utilisateurs finaux et partenaires, prioriser les besoins fonctionnels à leur écoute et développer une stratégie de passage à l'échelle, en cohérence avec les orientations définies par le conseil d'administration¹ de la startup lors des instances formelles de passage de jalon ou de suivi tous les 6 mois ;
 - A toute latitude pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles sur son service, en cohérence avec les orientations définies par sa direction et le conseil d'administration de la startup lors des instances formelles de passage de jalon ou de suivi tous les 6 mois ;
 - Développe de nouvelles compétences en gestion de produit, méthodologies agiles et management collaboratif au sein de son équipe.
- Au terme de chaque « phase d'investigation » :
 - organiser un comité d'investissement présidé par le SG MEF, avec les directions des MEF, la DINUM (programme beta.gouv.fr) et les intrapreneurs, afin de déterminer pour chaque problème investigué :
 - les problèmes à traiter en phase de construction ;
 - les problèmes à traiter dans un autre cadre ;
 - les sujets à abandonner.
 - constituer un conseil d'administration pour chaque Startup d'État.
- Au terme de chaque « phase de construction ou d'accélération » : tous les 6 mois, réunir le conseil d'administration de la startup, pour évaluer les résultats obtenus, les objectifs futurs, et les moyens nécessaires. Il revient au conseil d'administration de décider du réinvestissement ou de l'abandon d'une Startup d'État, et du passage en « phase d'accélération et/ou de consolidation »².
- Faciliter les travaux de pérennisation des services numériques au terme de la phase de croissance, si et seulement si ils ont démontré leur impact. Cette pérennisation peut prendre différentes formes : reprise du produit par une DSI, une direction métier, ou reprise du produit par d'autres investisseurs publics sous la forme d'un objet juridique partagé en forme de commun numérique.
- Mettre en œuvre les bonnes pratiques des services publics numériques identifiées ci-dessous :
 - être transparent sur l'impact des services développés avec une page de statistiques ouverte et affichant les indicateurs clé ;
 - mettre en œuvre la démarche de sécurité agile (ANSSI/DINUM) ;
 - pour les services nécessitant d'authentifier des usagers, donner la possibilité

¹ Un conseil d'administration par startup est présidé par le SG MEF ou un représentant de la direction porteuse. Il est composé a minima du SGMEF, des directions des MEF concernées, la DINUM (programme beta.gouv.fr), de l'intrapreneur, et si nécessaire, de représentants des utilisateurs et des partenaires. Cette composition peut évoluer au gré de l'évolution de la startup et de son écosystème.

² Les phases d'accélération et de consolidation sont concomitantes : cette dernière marque le début et la fin d'une trajectoire d'autonomisation de la Startup d'État vis-à-vis du programme beta.gouv.fr, ce qui n'empêche si c'est la décision du conseil d'administration de poursuivre l'accélération jusqu'à ce que l'impact potentiel du service soit atteint.

- d'identification France-Connect ;
 - pour les démarches en ligne, intégrer le bouton « Je Donne Mon Avis » ;
 - mettre à jour tous les 6 mois la fiche produit des startups, qui sera publiée sur le site beta.gouv.fr ;
 - contribuer à l'amélioration globale des services publics numériques en partageant, dans le respect de la réglementation en vigueur, les codes sources des services développés selon les principes de l'*open source*.
- Participer activement au programme beta.gouv.fr.

Article 3 : Responsabilités de la DINUM

La DINUM s'engage à :

- Associer les équipes de l'incubateur des MEF à la communauté beta.gouv.fr :
 - mettre en avant les services incubés sur le site internet beta.gouv.fr et autres leviers de communication de la DINUM ;
 - mettre à disposition la documentation, les outils et les supports méthodologiques utilisés par la communauté beta.gouv.fr pour l'embarquement et le partage d'expérience, parmi lesquels la formation « Alpha » et les « Clubs beta » (réseaux de partage d'expérience entre intrapreneurs, développeurs, UX, chargés de déploiement) ;
 - inviter les membres de l'incubateur des MEF à participer aux travaux transverses. Exemple : trajectoire RH des intrapreneurs, apprentissages sur les sorties d'incubation ou reprises des Startups d'État ;
 - accueillir ponctuellement les équipes de l'incubateur partenaire dans les locaux de la DINUM ;
 - créer des liens entre l'incubateur des MEF, les autres incubateurs et les autres Startups d'État en rapport avec les sujets de l'économie et des finances.
- Accompagner l'équipe en charge de l'incubateur partenaire :
 - aider au recrutement des équipes en mettant à disposition de l'incubateur des MEF un vivier de talents (développeurs, UX, chefs de produits) et en publiant les nouvelles offres d'emploi sur beta.gouv.fr ;
 - aider à la préparation des réunions du conseil d'administration ou échéance clé sous la forme d'un atelier pour entraîner et questionner les équipes produit sur leur mesure d'impact ;
 - proposer un accès ponctuel aux ressources transverses de beta.gouv.fr : experts juridiques, experts en matière de sécurité (RGPD, sécurité agile...), données, design de service, ou communication ;
 - proposer un appui stratégique pour l'accélération et la consolidation des services à impact démontré, en particulier la constitution de communs numériques et la recherche d'administrations partenaires ;
 - organiser des rencontres inter-incubateurs à échéance régulière pour favoriser le partage d'expérience entre incubateurs du réseau beta.gouv.fr ;
 - faciliter la mise en place de conventions financières ad-hoc selon les besoins des startups des MEF.

Article 4 : Cadre réglementaire

Dans le respect de la réglementation en vigueur, les codes sources documentés seront publiés en *open source*.

La DINUM fournit au SG MEF les bases de données, la documentation, les dossiers CNIL éventuels, les dossiers d'homologation RGS et tous les éléments permettant de poursuivre les partenariats engagés sur les développements existants ou à venir.

Pour les codes sources ouverts, ils sont mis à disposition de toutes les parties et pourront être utilisés dans le cadre de développements d'autres services numériques.

Les développements du service numérique sont effectués de manière à garantir au SG MEF, conformément aux orientations de la circulaire du Premier ministre 5608/SG du 19 septembre 2012 :

- La liberté d'utiliser le service pour tous usages ;
- La liberté d'en étudier le fonctionnement et de l'adapter à ses besoins ;
- La liberté d'en redistribuer des copies ;
- La possibilité de l'améliorer et de distribuer les améliorations au public.

Une vigilance particulière devra être accordée par l'ensemble des parties prenantes au respect des règles de protection des données à caractère personnel.

Article 5 : Modification du document

Toute modification des conditions ou modalités d'exécution de la présente convention de partenariat, définie d'un commun accord entre les parties, fait l'objet d'un avenant de droit.

Article 6 : Durée et résiliation de la convention

La présente convention prend effet à la date de signature par les parties. Elle est conclue pour une période d'un an, renouvelée à la date anniversaire par tacite reconduction.

Dans l'hypothèse où l'un des deux parties ne respecte pas les termes de la convention, la partie lésée peut demander la résiliation de la convention.

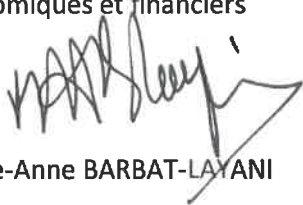
La résiliation est de droit après un délai de trois mois.

Article 8 : Publication de la convention

La présente convention sera publiée selon les modalités propres de chaque département ministériel concerné, conformément à l'article 2 du décret n°2004-1085 du 14 octobre 2004. Elle sera notamment publiée par la Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre sur l'intranet Matignon Infos Services (<https://intranet.spm.rie.gouv.fr>), par le délégué au Bulletin officiel des ministères économiques et financiers, et par le délégataire sur data.gouv.fr.

Fait à Paris, en deux originaux, le 05/06/2020

Secrétaire générale des ministères
économiques et financiers

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marie-Anne Barbat-Layani', written over a horizontal line.

Marie-Anne BARBAT-LAYANI

Directeur interministériel du numérique

Nadi BOU HANNA

Annexe 1 : Le manifeste beta.gouv.fr

1. Les besoins des utilisateurs sont prioritaires. Que ce soient des usagers (citoyens, entreprises, associations, etc) ou des agents publics, l'objectif premier est de construire un service utile et facile à utiliser et qui contribue à la mise en œuvre d'une politique publique de manière mesurable. La feuille de route opérationnelle est donc guidée par les besoins des utilisateurs finaux.

En tant que partenaire :

- *Je m'engage à ne pas exiger de mise en ligne ou lancement de service avant la fin de la période de construction ou avant la mise en ligne d'une première version du produit.*
- *J'accepte qu'une idée de solution imaginée au départ soit invalidée par le terrain et non retenue par l'équipe pour résoudre le problème identifié.*
- *J'accepte que les besoins de reporting de mon administration ne constituent pas les priorités de l'équipe par rapport aux besoins des utilisateurs.*

2. L'équipe travaille de manière incrémentale, sans suivre un cahier des charges, en se confrontant le plus rapidement possible à de premiers utilisateurs. Dans un premier temps, la nature et l'étendue des besoins à satisfaire ne sont pas déterminées avec précision. Cela induit des incertitudes et des risques qui sont plus forts que dans les projets habituels de la structure : incertitudes sur l'usage, sur l'impact, sur l'investissement nécessaire. L'équipe lance rapidement une première version du service de façon à tester son utilité et à l'ajuster selon les retours du terrain par des améliorations successives, appelées « itérations » ; le service conçu par l'équipe s'améliore en continu pour élargir progressivement le périmètre couvert et maximiser son impact.

En tant que partenaire :

- *Je m'engage à piloter l'équipe sur ses résultats d'impact (impact = résolution du problème de départ, objectivée par un indicateur de suivi) et non sur des livrables attendus.*
- *Je m'engage à contribuer à la réflexion de l'équipe sur questionner le choix des indicateurs d'impact la mesure d'impact mise en place par l'équipe (choix des indicateurs et de la méthodologie) tout au long du développement de la solution.*

3. Le mode de gestion de l'équipe repose sur la confiance. Une fois l'objectif d'impact déterminé, une autonomie maximale leur est accordée : l'équipe a toute latitude pour prendre les décisions nécessaires au succès du service et rendre compte auprès du sponsor ; elle a la main sur les décisions opérationnelles (recrutement, communication avec les utilisateurs, définition et priorisation des fonctionnalités, organisation interne, gestion du budget alloué). Les commanditaires veillent à n'imposer aucune des contraintes inhérentes à la structure (comitologie, reporting, communication, achat, standard technologique, hébergement) afin de garantir à l'équipe un espace de liberté pour innover. En contrepartie de cette autonomie, l'équipe assure une transparence maximale sur son travail : code source ouvert, mesure de l'impact publique, suivi du projet mené sur des outils collaboratifs partagés ou publics lorsque

c'est possible, documentation systématique et facilement accessible, etc.

En tant que partenaire :

- *Je m'engage à donner à l'équipe de l'autonomie sur ses choix de recrutement (choix des expertises et des profils).*
- *Je m'engage à donner à l'équipe de l'autonomie sur le choix de ses outils de travail, y compris les solutions d'hébergement du produit ou les logiciels de travail collaboratif.*
- *Je m'engage à donner à l'équipe une pleine autonomie sur le choix de sa stratégie de développement de l'outil et sur la priorisation de ses travaux.*
- *Je m'engage à protéger le temps de travail effectif de l'équipe en limitant les réunions de suivi ou reporting aux rituels ou échéances prévues par la convention.*

Annexe 2 : Description des principaux rôles

Référent incubateur SG MEF :

- assurer le lien entre les équipes des startup des MEF, les équipes du SG et tous acteurs utiles d'autres directions des MEF ;
- apporter un appui administratif, opérationnel et méthodologique ;
- animer l'incubateur des MEF pour favoriser le partage de bonnes pratiques entre les startup et les acteurs des MEF, préparer les équipes aux pitches et aux comités d'investissement, et aider à la bonne communication interne des produits et des nouveaux services publics numériques développés.

Référent beta.gouv.fr :

- assurer le lien avec la DINUM et les autres incubateurs ;
- apporter un appui administratif, opérationnel et méthodologique ;
- mettre en lien les différentes équipes entre elles pour favoriser le partage de bonnes pratiques.

Sponsor :

- porter le programme et garantir l'intégrité et les principes du manifeste beta.gouv.fr ;
- faciliter les missions sur le terrain et faciliter la démarche, pour répondre rapidement aux besoins des équipes ;

Intrapreneur :

- identifier le bon angle d'attaque pour résoudre le problème concerné ;
- organiser le recrutement et la constitution de l'équipe de sa startup ;
- définir et communiquer la vision du produit en interne comme à l'externe ;
- être au centre de la production et des priorisations, suivre les estimations, les conceptions, les développements, la qualification, le recettage et le suivi qualité des livrables ;
- travailler avec des processus lean / agiles : être source de propositions pour contribuer à l'évolution et à la réussite du produit / service ;
- assurer l'interface entre les équipes de conception/dev et les usagers en proposant des contextes d'itérations ;
- coordonner la chaîne de production en assurant le lien entre les équipes ;
- veiller au budget alloué et au délai imparti.

Développeur :

- concevoir et améliorer en continue le service (ops, configuration serveur, front et back end, interface utilisateur...) ;
- interagir régulièrement avec les utilisateurs afin de comprendre au mieux leurs besoins (participation aux tests utilisateurs, prise en charge d'une partie du support utilisateur...) ;
- concevoir et mettre en oeuvre de tests automatisés pour assurer la qualité et la non-régression du service ;
- développer la mise à jour de scripts de déploiements automatisés ;
- outiller la croissance du service, notamment par le désendettement technique de l'application et la prise en compte itérative des mesures de sécurité nécessaires ;
- rédiger et mettre à jour de la documentation nécessaire.

Designer :

- conduire les recherches utilisateurs ;
- concevoir l'expérience utilisateur en fonction de l'observation de leurs besoins ;
- concevoir les interfaces qui reflètent ces apprentissages et optimisent le niveau de satisfaction des utilisateurs.

Chargé de déploiement :

- mettre en oeuvre une stratégie de croissance du service, s'appuyant sur les leviers organiques de la diffusion du service ;
- suivre de manière continue les métriques d'usage ;
- animer une communauté de partenaires engagés dans le déploiement du service ;
- améliorer en continue le support utilisateur ;
- cibler, identifier et prospecter de nouveaux partenaires potentiels, susceptibles de déployer le produit / service dans leur organisation ;
- améliorer le tunnel de conversion du service.

Coach :

- sécuriser la mobilisation de profils adéquats au sein de l'équipe ;
- aider l'équipe dans sa prise de fonction et sa progression en visant l'autonomie ;
- accompagner l'équipe dans la définition de la proposition de valeur de leur service et d'une vision cible ;
- accompagner les équipes dans leur décisions et la priorisation de leurs tâches ;
- accompagner l'amélioration continue du service ;
- s'assurer de la prise en compte des attentes des utilisateurs, des partenaires et de l'administration ;
- accompagner l'équipe dans la définition d'indicateurs de suivi et de mesure d'impact compatibles avec les pratiques agiles ;
- rappeler les bonnes pratiques agiles et lean startup ;
- faciliter la communication entre l'administration et l'équipe.

Annexe 3 : facteurs de succès et facteurs de risques

L'expérience de plusieurs années de la DINUM dans la création de Startups d'État a permis d'identifier certains facteurs de succès et de risques.

Facteurs de succès :

- L'identification d'intrapreneur.se.s qui sont confrontés tous les jours au problème de politique publique ou à l'irritant identifié ;
- L'engagement et l'appui du Secrétariat général comme des directeurs métier partenaires, en terme d'appui haut niveau à la démarche mais aussi en termes de mobilisation des équipes interne tout au long du projet ;
- L'identification d'un territoire d'expérimentation ;
- L'autonomie des équipes dans leurs discussions avec les usagers ;
- L'autonomie des équipes dans leur communication ;
- L'autonomie des équipes dans leurs choix technologiques ;
- L'autonomie des équipes pour déployer et exploiter leurs produits ;
- Le droit à l'erreur ;
- La capacité de l'incubateur à avoir accès à un marché public permettant d'assurer le recrutement de manière autonome (internes / prestataires) ;
- La localisation de l'incubateur au sein de l'administration, pour permettre aux équipes de garder le contact avec leurs collègues et d'exercer un effet d'entraînement ;
- La capacité de l'incubateur de Bercy à mettre en place une démarche engageant plusieurs directions métier.

Facteurs d'échec / risques :

- La formation de groupes de travail sans engagement à des livrables (ateliers design thinking, focus groups...) ;
- Le recrutement d'un chef de projet, au lieu d'un chef de produit, par l'administration elle-même, spécifiquement pour faire le suivi de la Startup d'État ;
- L'identification d'intrapreneur.se.s trop éloignés du terrain ;
- Le manque de soutien politique de la direction de l'administration concernée ou sa trop grande implication (micro-management) sur les décisions de l'équipe et sur la vision du produit ;
- Une vision non partagée ou comprise du livrable à la fin des 6 premiers mois.