Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

CONCOURS EXTERNE D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2026

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse d'un dossier portant sur la conception et la mise en place d'une application automatisée dans une collectivité territoriale.

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ : ANALYSTE

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 33 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué
S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Vous êtes attaché territorial, chargé de l'amélioration de la relation aux usagers au sein de la mission recherche et développement de la métropole d'Admipole comptant 250 000 habitants et 19 communes.

Un des volets de votre mission est de proposer des expérimentations visant à moderniser l'action publique et la relation aux usagers.

À ce titre, le directeur général des services (DGS) vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur les enjeux de la mise en œuvre d'un assistant intelligent au service des usagers dans une collectivité territoriale.

Liste des documents :

Document 1 : « Livre blanc : Réinventer la relation aux usagers-citoyens face aux grandes transitions » (extraits) - *AFNOR - ARPÈGE* - 5 décembre 2023 - 6 pages

Document 2 : « Communiqué de presse - Étude annuelle 2023 - L'usager, du premier au dernier kilomètre : un enjeu d'efficacité de l'action publique et une exigence démocratique » - *Conseil d'État* - 6 septembre 2023 - 2 pages

Document 3 : « Un service d'accueil multicanal et chatbot grâce à l'IA à Suresnes (92) » (extrait) - *numerique360.banquedesterritoires.fr* - 24 juin 2025 - 3 pages

Document 4 : « Tendances 2025 - Data, IA et cybersécurité - l'IA au service des politiques publiques » (extraits) - *Banque des territoires* - octobre 2025 - 3 pages

Document 5 : « IA : quel potentiel et quels risques dans les services publics ? » (extrait) - *Vie publique* - 5 avril 2024 - 4 pages

Document 6 : « Intelligence artificielle : les attentes des usagers centrées sur l'humain » - *lagazette.fr* - 16 juin 2025 - 2 pages

Document 7 : « Mission IA : "Éclairer les collectivités, accompagner les agents" - Restitution des entretiens exploratoires » - *CNFPT* - mars 2025 - 3 pages

Document 8 : « IA et RGPD : la CNIL publie ses nouvelles recommandations pour accompagner une innovation responsable » - *cnil.fr* - 7 février 2025 - 2 pages

Document 9 : « Comment les administrations gèrent leur responsabilité face aux risques » - *Acteurs publics* - juin 2024 - 3 pages

Document 10 : « Une intelligence artificielle répond aux usagers à l'accueil de la mairie de Plaisir » - *Cap'Com* - 13 avril 2023 - 1 page

Document 11 : « IA : Meudon teste un chatbot vocal de dernière génération » - *Smart City Mag* - 13 juin 2025 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.
Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées. Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.

DOCUMENT 1

GRC - GRU

LIVRE BLANC

Réinventer la relation aux usagers-citoyens face aux grandes transitions

Bonnes pratiques et méthodes

afnor GROUP

arpège
Innover avec les territoires

Date de publication : 5 décembre 2023

(...)

Introduction

Ce livre blanc propose un parcours des voies susceptibles de nous aider à faire face aux défis sociétaux et aux transitions sociale, numérique, économique et environnementale... que rencontrent les collectivités et les services publics dans leurs relations aux usagers. En filigrane, doit-on servir l'usager comme nous le faisions hier ? Comment adapter nos services publics ?

Comme le constate le rapport sur l'Etat des services publics publié par le collectif Nos services publics en 2023, les besoins des Français ont considérablement évolué en 40 années. L'écart entre leurs attentes et la réponse des services publics, tant en qualité et qu'en quantité, fait l'objet d'un « effet ciseau », conduisant paradoxalement à creuser les inégalités sur le territoire.

Basant sa démonstration sur les tendances socio-démographiques (vieillissement, accroissement des inégalités, massification scolaire, modes de vie...), le rapport met l'accent sur l'évolution des attentes de nos usagers-citoyens au regard des services publics : besoin de plus de mobilité, plus de sécurité, plus de proximité, besoins essentiels d'une société mature en termes de développement économique.

Les rapports ou interactions entre l'administration et les usagers se sont aussi naturellement modifiés. Le secteur privé a concouru à cette évolution des mentalités : entre consommateur de « services privés » et consommateur de « services publics », il y a un déterminant commun puisqu'il s'agit de la même personne ou du même citoyen ... Proximité, réactivité, accessibilité, efficacité dans le rapport au temps

sont des constantes dans les déterminants de la satisfaction des usagers, publics comme privés. En revanche, si l'attachement des Français aux services publics, notamment locaux, reste fort, la confiance se détériore. Raison pour laquelle l'Etat, avec la loi ESSOC[3] (Loi pour un État au Service d'une Société de Confiance) a souhaité inscrire cette nouvelle relation usager dans le paradigme d'une confiance renouvelée (faire confiance et faire simple) avec la création d'un « droit à l'erreur » pour l'usager.

Aussi, comment peut se décliner l'idée d'un service public « de demain », plus proche, plus adapté, plus simple, plus attractif et aussi, plus inclusif ?

Les initiatives présentées dans ce livre blanc présentent dix-sept axes possibles pour aborder ces questions et adapter nos services publics à ces nouveaux besoins et défis.

Les problématiques soulevées n'ont pas pour ambition de rendre compte de façon exhaustive de l'intégralité des champs historiques, sociologiques, techniques ou politiques de l'évolution de ces interactions entre usagers et administrations.

Le postulat est d'ouvrir sur un panel de solutions pragmatiques, souvent innovantes, expérimentées par des collectivités territoriales, la fonction publique étatique et/ou hospitalière ou encore le secteur privé, qui peuvent facilement être transposées.

La diversité et la qualité des intervenants permettent d'aborder de façon éclairée et originale cette thématique qui est bien loin de se résumer au mot « accueil » et constitue une véritable et indiscutable politique publique de relation aux usagers.

[3] *Loi ESSOC | Direction interministérielle de la Transformation publique.* (s. d.). Direction interministérielle de la transformation publique. https://www.modernisation.gouv.fr/actualites/loi-essoc-faire-le-pari-dune-relation-de-confiance



« L'accueil et la relation aux usagers doivent constituer une véritable politique publique, être gérés et considérés au plus haut niveau »

Elodie Moulis
Administratrice territoriale DGA ville d'Istres



« La Relation usagers : une longue histoire qui a fait son entrée dans les normes volontaires AFNOR en 1997, avec la première norme sur l'activité des offices de tourisme, et déjà avec la volonté de professionnaliser une activité et d'entretenir l'image de la collectivité. Que ce soit pour un touriste de passage, un chef d'entreprise, un résident d'une collectivité… les agents d'accueil font face au même défi : apporter des réponses avec bienveillance et efficacité pour contribuer à un cadre de vie meilleur. Nous les en remercions très chaleureusement »

Pascal Gautier
responsable projets innovants, développement & grands comptes – Groupe AFNOR



« Pour construire ce service public de demain et faire face aux défis sociaux et sociétaux qui nous attendent, cinq ingrédients majeurs sont déterminants :

1. *l'ambition de niveau de service que l'on se fixe,*
2. *le sens et les valeurs que le collectif cultive,*
3. *l'attention et l'initiative qu'on accorde aux équipes et aux agents*
4. *la capacité à faire mieux avec moins,*
5. *la synergie recherchée avec les autres services publics et privés du territoire.*

Nous pensons que ce sont tous les leviers managériaux qu'il faudra savoir utiliser en même temps, et c'est bien la posture d'AFNOR, « la maison des bonnes pratiques » que de déployer des démarches systémiques et managériales de qualité »

Halimah Pujol
déléguée secteur public, groupe AFNOR



« Face aux exigences toujours plus intenses des usagers qui ont tendance à comparer secteur privé et secteur public, les collectivités territoriales doivent se réinventer dans leurs organisations et l'accomplissement de leurs missions, tout en préservant leur vocation première d'intérêt général. Un formidable enjeu qui ouvre vers une nouvelle conception de l'accueil et de la Relation usagers, innovante, dynamique, et inclusive. »

Bertrand Pruvost
Directeur commercial, Arpège

(…)

Bonne pratique 30 : Expérimenter les Chatbots, une solution dans certains contextes

Au Sicoval, territoire d'innovation, **le chatbot** Coco a été mis en place dès 2019. Encore peu d'intercommunalités de cette strate mettent en place ce type d'outils, nous explique Antoine Nigris, responsable du Service Gestion de la Relation à la Population, et une nouvelle version vient d'être éditée, afin de tirer les premières leçons.

6%

des structures publiques auditées ont recours à un chatbot

En 2022, une seule structure le proposait.

Source : Baromètre AFNOR Expérience citoyen

A retenir :

1. Offrir des services correspondant aux attentes des usagers, clé du taux de fréquentation.
2. Evaluer la satisfaction vis-à-vis de l'application.
3. Favoriser la mutualisation avec d'autres communes : sur un territoire, avoir le même éditeur, pour faciliter les usages de l'usager.
4. Penser à s'en servir comme un outil d'orientation dès la conception.



> ***"Et si l'IA servait un jour le professionnalisme des agents d'accueil en leur permettant de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée, comme lorsque l'on prend du temps pour s'occuper des usagers les plus fragiles, ce serait une belle avancée pour la valorisation de ces métiers "***
>
> Jean-Michel Rosenal
> *manager territorial, expert Relation Usagers*

La ville de **Plaisir** dans les Yvelines à l'initiative de son directeur des relations citoyennes a fait appel à l'intelligence artificielle pour gérer les appels entrants, notamment les demandes de rendez-vous passeport. Un système de Voicebot, Yelda[47], répond à 45% des questions les plus fréquentes et permet à distance d'obtenir les informations nécessaires à la préparation du dossier.

La Poste a également digitalisé sa relation clients par le développement d'outils interactifs, notamment le Chatbot. Le chatbot LUCY fait partie intégrante de l'équipe des agents de la plateforme, comme tout autre agent. Cela a été un ingrédient du succès de l'expérimentation et un facteur non négligeable de sa recevabilité »



"Plus on comprend, plus on est en capacité de répondre à l'usager de façon adaptée"

Isabelle Lherbier
Directrice de la relation opérateurs publics et privés – La Poste

> ***"Afin de faciliter l'intégration du bot dans l'équipe de La Poste Branche Service Courrier Colis, nous avons fait le choix « d'humaniser » au maximum LUCY. Cela a été un ingrédient du succès de l'expérimentation et un facteur non négligeable de sa recevabilité "***
>
> **Inanna MARTIN**
> *Directrice de l'inclusion sociale et numérique, de l'ESS et de l'Innovation Territoriale, La Poste- Branche Service Courrier Colis*

[47] Ponlevé, P. (2023, 27 février). Yelda, spécialiste de l'intelligence artificielle, aide la Ville de Plaisir à répondre aux habitants. La Gazette de Saint-Quentin-en-Yvelines. https://lagazette-sqy.fr/2023/03/01/votreville/plaisir/yelda-specialiste-de-lintelligence-artificielle-aide-la-ville-de-plaisir-a-repondre-aux-habitants/

(...)



DOCUMENT 2

CONSEIL D'ÉTAT

Paris, le 6 septembre 2023

Communiqué de presse

Étude annuelle 2023

L'usager, du premier au dernier kilomètre : un enjeu d'efficacité de l'action publique et une exigence démocratique

Notre pays s'est construit autour d'une action publique forte et de services publics efficaces. Mais, aujourd'hui, l'efficacité de l'action publique est de plus en plus questionnée. En particulier, c'est sa capacité à atteindre ses destinataires qui fait débat : parvient-elle encore à réussir son dernier kilomètre ? C'est à cette question que le Conseil d'État a choisi de consacrer son étude annuelle, la première qu'une institution publique dédie à ce sujet. Il l'a fait en s'appuyant non seulement sur son expérience de juge administratif et de conseiller juridique du Gouvernement et du Parlement mais surtout en « chaussant les lunettes », non pas des acteurs publics qui conçoivent ou mettent en œuvre les politiques publiques, mais des usagers qui en bénéficient, ou qui le devraient.

Appréhender le dernier kilomètre de l'action publique nécessite de regarder à la fois la façon dont les services publics atteignent les usagers sur le terrain et la manière dont sont conçues les politiques publiques. Pour ce faire, le Conseil d'État a mené un grand nombre d'auditions, de colloques, de consultations mais a aussi réalisé plusieurs déplacements sur le terrain. Cette démarche l'a conduit à réaliser un véritable tour de France des difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs mettant en œuvre les politiques publiques, qu'ils soient administratifs ou associatifs, pour atteindre les usagers, mais aussi à recenser les bonnes pratiques qui améliorent l'action publique au quotidien. Le Conseil d'État dresse dans cette étude un constat sans fard du fossé qui s'est creusé entre les attentes des usagers et l'action publique malgré les efforts entrepris pour y remédier. Il propose aussi une méthode pour réussir ce dernier kilomètre, en fondant à chaque fois ses propositions sur des expériences réussies sur le terrain.

Le constat : un fossé qui s'est creusé entre l'action publique et les usagers

Partant des usagers de l'action publique, le Conseil d'État souligne que leurs attentes, leur posture à l'égard des administrations, des services publics, ont profondément changé au cours des dernières décennies. Les usagers comparent facilement la proximité, la simplicité, la rapidité des services publics avec celles d'autres acteurs, y compris du secteur privé. Aujourd'hui, les usagers sont plus nombreux, plus divers.

Dans le même temps, malgré les efforts réalisés par les administrations pour tenir compte de la satisfaction des usagers, l'appareil administratif de notre pays s'est complexifié dans son organisation (décentralisation, ouverture à la concurrence…), y compris territoriale (métropolisation, périurbanisation), et dans son fonctionnement (numérisation). Ces transformations, bénéfiques pour une majorité d'usagers, ont aussi eu des conséquences négatives pour une partie de la population, notamment les personnes fragiles ou en difficulté. Par ailleurs, en ayant choisi de privilégier sa fonction de stratège, l'État a renvoyé l'exécution des politiques publiques aux acteurs locaux, se privant ainsi largement des retours du terrain et rencontrant des difficultés dans l'exercice de sa fonction de concepteur de politiques publiques. Enfin, en dépit d'efforts indéniables pour essayer de maîtriser l'inflation normative, le volume des normes n'a cessé de croître, contribuant à faire peser la complexité de l'action administrative sur l'usager et sur les acteurs de terrain en charge du dernier kilomètre.

De ce fossé est née une crise de confiance dans l'action publique, en dépit de l'engagement fort des acteurs publics sur le terrain, qui s'essoufflent. L'étude souligne que, à bien des égards, les institutions publiques qui ont vocation à apporter aux usagers les services publics qu'ils attendent et auxquels ils sont attachés sont elles-mêmes en crise (hôpital, école, justice…). Le Conseil d'État relève toutefois que les acteurs des politiques publiques ont pris conscience de cette crise au cours des dernières années et ont développé de nouvelles initiatives pour tenter d'y remédier.

12 propositions pour mettre effectivement les usagers au cœur de l'action publique

Pour répondre à ce constat et tenter de combler ce fossé, le Conseil d'État formule 12 propositions réalistes, concrètes et ambitieuses dans leur logique d'ensemble, dans la mesure où elles dessinent une nouvelle méthode pour l'action publique. Elles renouent pleinement avec la culture du service (utilité, continuité, accessibilité, adaptabilité) et donnent aux acteurs de terrain la latitude dont ils ont besoin pour réussir le dernier kilomètre.

Trois objectifs essentiels gouvernent ces propositions :

- **Un impératif de proximité**

Les **propositions 1 à 4** visent à proposer des solutions concrètes et opérationnelles pour rapprocher les services publics des usagers autour d'une idée simple : il faut des personnes pour parler aux personnes. Il y a notamment urgence à sortir du 100 % numérique en renouant avec l'accueil téléphonique et physique, à repérer et à accompagner de façon précoce ceux qui « ne rentrent pas dans les cases », à communiquer différemment auprès des usagers et à développer « l'aller-vers », via les maisons France Services par exemple ou par une « livraison à domicile » de l'action publique.

- **Un besoin de pragmatisme**

Les **propositions 5 à 8** invitent à revoir la façon de concevoir l'action publique pour atteindre le dernier kilomètre. L'action publique doit répondre aux problèmes que rencontrent réellement les usagers : il importe pour ce faire de les écouter et de construire avec eux des solutions adéquates. L'administration doit en outre toujours chercher à intégrer la complexité plutôt qu'à la faire reposer sur l'usager comme c'est encore malheureusement trop souvent le cas. A cet égard, plusieurs simplifications mises en place pour faire face à l'urgence de la crise Covid constituent des pistes intéressantes qui devraient être approfondies : le Conseil d'État a ainsi passé en revue les textes de simplification qui lui avaient été soumis pendant cette période pour rechercher ceux qui pourraient être pérennisés. Enfin, de manière générale, il paraît indispensable de consacrer autant d'énergie à faire fonctionner les services existants, à assurer la maintenance des réseaux, qu'à initier de nouvelles politiques publiques.

- **Un maître-mot : la confiance**

Les **propositions 9 à 12** traduisent l'état d'esprit dans lequel l'action publique doit être conduite pour atteindre les publics qu'elle vise, à savoir la confiance pour sortir de la « logique du mistigri » qui est trop souvent à l'œuvre entre les acteurs des politiques publiques au détriment du service de l'usager. Il faut pour cela valoriser les acteurs de terrain et agents publics et s'appuyer sur des personnes capables d'avoir un effet d'entraînement sur le système (élus locaux, préfets, associations, médiateurs, acteurs de la société civile). Il importe également de sortir de la culture de la verticalité pour laisser des marges de manœuvre aux acteurs qui exécutent l'action publique et assumer ainsi une plus grande subsidiarité. Cela suppose aussi de faire des choix clairs, y compris s'agissant des moyens, et de changer la façon d'élaborer les normes : se concentrer sur les principes et les effets à atteindre et laisser les acteurs tester, adapter les réponses au terrain. Il parait par ailleurs nécessaire de valoriser la logique du travail en équipe et de mettre la confiance au cœur d'un management public qui valorise le service à l'usager.

Enfin, les propositions formulées aujourd'hui par le Conseil d'État dans son étude invitent à s'interroger sur **la question du temps** de l'administration. Pour que les promesses portées par toute réforme se concrétisent au bénéfice des usagers, il est nécessaire de prendre le temps, celui de l'écoute, de la co-construction, de la coopération et de l'évaluation. Pour reprendre la formule que Suétone prête à Auguste : ***« On fait toujours assez vite ce que l'on fait bien. »***

Un service d'accueil multicanal et chatbot grâce à l'IA à Suresnes (92)

Parole de collectivité

(…)

En quoi consiste concrètement votre projet et quels en sont les principaux objectifs ?

Depuis janvier 2024, nous avons mis en place un « guichet unique » qui remplace notre ancien service d'accueil. Il intègre des outils d'IA visant à optimiser l'accueil physique et téléphonique de notre mairie, ainsi que nos services en ligne. Il s'agit en quelque sorte d'un **accueil « augmenté »**, qui permet aux agents d'être aidés par l'IA à la fois au niveau de l'accueil physique (réparti sur deux sites en mairie) et aussi pour l'accueil téléphonique.

Dans les deux cas, les agents disposent d'**une plateforme d'IA** qui va les guider dans les réponses aux questions des usagers. L'IA va analyser en direct la conversation, via la reconnaissance vocale. Sur son écran, l'agent voit alors s'afficher des fiches d'information et des propositions de réponse, générées par l'IA. L'algorithme exploite pour cela une base de connaissances interne qui a été mise à jour pour cet usage.

Si cette réponse de premier niveau n'est pas suffisante, le système propose de transmettre la demande à un agent expert qui va poursuivre l'échange, mais en disposant déjà du dossier qui résume la demande. Cela évite de reposer plusieurs fois les mêmes questions. Deuxième solution : si le spécialiste n'est pas disponible, il rappelle l'usager ultérieurement, et l'interlocuteur reçoit un résumé par SMS de sa demande.

Sur la partie téléphonique, si aucun agent humain n'est disponible ou en dehors des heures d'ouverture, l'usager peut être basculé vers un Voicebot. Il va échanger oralement avec l'usager et tenter de répondre à ces questions ou, si besoin, également transmettre la demande à un spécialiste. Ce Voicebot est accessible 24h/24.

Autre service d'IA accessible 24h/24 : un Chatbot intégré à notre site internet. Il peut échanger par écrit avec les usagers, générer des réponses de premier niveau et toujours éventuellement transférer une demande vers un agent.

Au final, il s'agit donc d'**un guichet unique multicanal**, qui permet de traiter les demandes avec les mêmes réponses de qualité, quel que soit le canal utilisé : présentiel, voix, numérique. En interne, l'objectif était de moins solliciter les conseillers experts et de simplifier le travail des agents d'accueil. En externe, l'objectif était d'améliorer la qualité des réponses et la rapidité de traitement de la demande.

Après un an de fonctionnement, les résultats sont positifs. Près de 60 % des demandes reçoivent une réponse dès le premier niveau et il y a 40 % de transferts en moins vers les services spécialisés.

Comment le sujet s'est-il imposé à l'agenda de votre collectivité ?

Cette modernisation de l'accueil était un engagement de campagne. Plus précisément le projet s'inscrit dans un engagement plus global intitulé « simplifier la vie des familles ».

Repenser notre service d'accueil résulte d'un constat. Suresnes compte de plus en plus de séniors, qui sollicitent régulièrement notre service d'accueil. Nous devions donc trouver une

solution pour améliorer ce service et soulager nos conseillers. Parallèlement, de plus en plus d'habitants utilisent régulièrement des outils numériques, dont l'IA, dans leur vie personnelle ou dans leur activité professionnelle. Ils ne pourraient pas comprendre que la ville ne suive pas cette révolution technologique, qui fait désormais partie de leur quotidien. Enfin, tous ceux qui n'ont pas la possibilité de se rendre en mairie durant les heures d'ouverture avaient besoin d'un accès 24h/24 à notre service d'accueil. Le site Internet offrait déjà une première réponse, mais nous voulions aller plus loin.

En interne, nous voulions également revaloriser les postes d'agent d'accueil et reconnaître le maillon indispensable que ces postes représentent en termes de qualité du service rendu à la population.

Notre projet s'est imposé à notre agenda en réponse à tous ces besoins. Chronologiquement, nos réflexions sur la modernisation de l'accueil datent de 2021/2022. L'intégration de l'IA n'était pas prévue au départ, mais elle s'est imposée par la suite avec notamment l'arrivée de ChatGPT en 2022 qui a popularisé l'IA générative. En 2023, nous avons lancé un appel d'offres qui a été remporté par NXO France. Nous les avons choisis pour leur expertise en centres de contact et en IA, ainsi que pour leur approche agile et leur partenariat stratégique avec Genesys, société californienne qui a développé une IA générative qui répondait à nos besoins. Le nouveau centre d'accueil a ouvert en janvier 2024.

Quelles sont les sources d'inspiration que vous avez suivies pour vous faire une idée de ce projet ?

Notre première source d'inspiration a été l'expérience utilisateur proposée en ligne par des grandes enseignes privées, notamment d'e-commerce ou de réservation de voyages. Leurs services intègrent la notion de gestion omnicanal de la relation usagers. Nous voulions ainsi passer d'une interaction simple avec des agents d'accueil à une véritable expérience utilisateur, où l'usager entre en contact avec des services municipaux de dernière génération qui répondent mieux à ses attentes, grâce à l'IA et à l'humain.

Y a-t-il des compétences ou sujets spécifiques à maîtriser avant de se lancer dans ce projet ?

Oui. Il faut une expertise technique dans le domaine des centres de contact, du métier de l'accueil et des nouvelles solutions numériques qui leur sont dédiées. Le déploiement des nouveaux outils basés sur l'IA a par exemple nécessité une suppression de tous les téléphones physiques dans les bureaux. Ils ont été remplacés par une application de communication IP (Microsoft Teams) et un casque. Cela était nécessaire pour le transfert et la supervision des appels avec la plateforme d'IA.

Il est aussi bien entendu nécessaire de disposer de compétences IT pour intégrer les solutions dans le SI. La DSI (dirigée par Bruno Noyer, co-répondant de l'interview, NDLR) a donc été largement sollicitée sur ce point. Il y a eu une forte évolution de l'infrastructure télécom avec donc la suppression des téléphones et aussi des autocommutateurs (standards téléphoniques).

Nous recommandons aussi d'avoir des compétences en accompagnement au changement des équipes, car ce type de projet entraîne une évolution forte des processus de fonctionnement en interne. Nous avons ainsi accompagné nos agents, avec des formations aux nouveaux outils, à la gestion d'une base de connaissances transverse et avec une acculturation plus globale au numérique.

Côté IA, il faut également en connaître les fondamentaux, sans forcément en être un expert. Nous formons progressivement nos équipes pour les familiariser avec les principes et les enjeux de l'IA, notamment sur son utilisation éthique et responsable.

Quelles ont été les phases préparatoires du projet ? Avez-vous mené une étude en amont du projet pour définir sa faisabilité et/ou son impact ?

En 2022 nous avons mené des ateliers de design de services publics qui ont permis de faire participer usagers et agents après un temps d'observation à la formulation de propositions d'amélioration de la qualité de l'accueil. Ensuite, nous n'avons pas réalisé de POC (proof of concept). Mais nous avons mené des tests de différents chatbots et voicebots du marché. Nous avons fait face à quelques problèmes techniques, avec par exemple des hallucinations générant des réponses totalement erronées. Pour y remédier, nous avons ensuite travaillé sur une mise à jour de notre base de connaissances interne sur laquelle le chatbot et le voicebot allait chercher les informations. Nous avons également paramétré la plateforme IA pour qu'elle ne donne pas de réponse si elle ne sait pas, ce qui est parfois un biais de ce type d'outil.

Comme évoqué précédemment, nous avons aussi mené une campagne de remplacement des téléphones physiques par la solution Microsoft Teams avant le déploiement du guichet unique.

Comment avez-vous assuré le bon dimensionnement du projet ?

A chaque étape nous avons évalué la faisabilité du projet avec le budget et les délais. Nous avons par exemple réalisé des études internes de notre service d'accueil, pour estimer le nombre d'appels à traiter. Pour développer la base de connaissances, nous avons recensé les questions fréquemment posées. Ce fut plutôt un projet dimensionné au fil de l'eau, avec des évaluations à chaque étape, plutôt qu'un suivi d'une feuille de route gravée dans le marbre.

Comment la collectivité a-t-elle financé ce projet et quelles ont été les aides sollicitées/obtenues ?

Le budget du projet est de 150 000 euros sur trois ans. Nous avons obtenu un financement de 30% de la part de la Métropole du Grand Paris (MGP) dans le cadre du programme "Innover dans la ville", notre projet était innovant et portait sur l'utilisation de l'IA.

Le reste a été financé sur fonds propres.

Quels sont les autres acteurs qui vous ont accompagnés dans la préparation et la réalisation de ce projet ?

NXO France (accompagnement et intégration), Genesys (fournisseur IA et cloud) et Itinéraire bis (agence de design)

Quels conseils donneriez vous à un élu qui souhaiterait se lancer dans un projet similaire ?

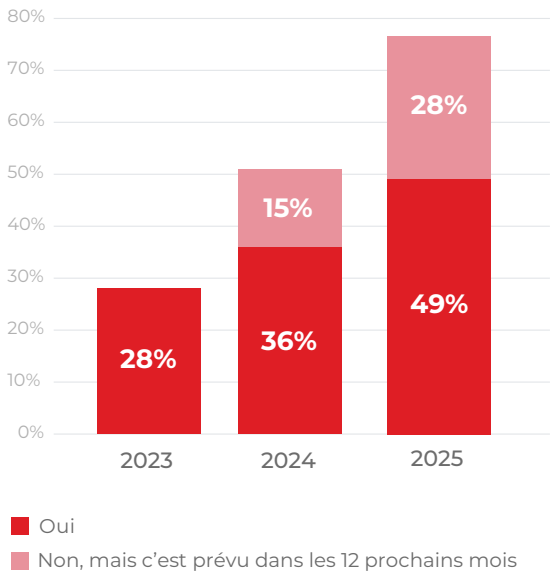
Notre message serait qu'il faut y aller, que l'IA est une révolution à côté de laquelle nous ne pouvons pas passer, car elle permet d'améliorer les services aux citoyens comme le fonctionnement de nos équipes internes. Mais il faut savoir bien s'entourer. Il y a une émergence de consultants qui se disent experts en IA. Et le nombre de solutions d'IA a explosé sur le marché. Le choix n'est pas toujours évident. Il ne faut donc pas hésiter à se faire accompagner dès le démarrage du projet. Bien entendu, il convient aussi de capitaliser sur ses compétences internes, dont la DSI qui a piloté le projet de bout en bout, ainsi que les directions métier concernées qui doivent être impliquées.

Concernant l'IA, il convient de l'utiliser comme une assistance aux agents, mais de faire en sorte que l'humain reste au cœur de l'action. Par exemple, durant les heures d'ouverture de l'accueil, notre chatbot et notre voicebot permettent toujours de basculer vers un échange avec un agent humain, même s'il y a une file d'attente. Cette fonction est importante, car elle démontre que l'IA ne se substitue pas à l'humain, mais ne fait que l'assister. (...)

(...)

L'IA AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Courant 2025, 77 % des collectivités françaises de plus de 3 500 habitants ont fait leurs premiers pas dans l'IA ou s'apprêtent à le faire. Dit autrement : la question de savoir s'il faut s'intéresser à l'IA comme outil de la gestion publique locale ne se pose pas ou ne se pose plus. Avec néanmoins des disparités importantes, car toutes les collectivités ne se sont pas saisies du sujet au même rythme. Ainsi, par exemple, 90 % des métropoles et 85 % des régions ont déjà des projets en cours. Mais ce n'est le cas que pour 15 % des communes de moins de 3 500 habitants.



Pourcentage de collectivités ayant engagé des expérimentations IA. (Total hors communes < 3 500 habitants.)

Toutes les politiques publiques sont potentiellement concernées

Déjà amorcée en 2024, une tendance forte se confirme : une large majorité de collectivités a déjà engagé (45 %) ou s'apprêtent à engager (37 %) des projets d'IA pour l'administration et la gestion interne. La proportion a quasiment doublé en un an ! Cette évolution est à rapprocher de l'augmentation, tout aussi spectaculaire, des projets qui concernent la relation aux usagers : une collectivité sur cinq (20 %) en fait le test, contre 11 % en 2024.

L'explication tient en deux mots : IA générative. Le recours à l'IA pour la gestion administrative quotidienne vise à simplifier, à accélérer ou à alléger des tâches administratives (aide à la rédaction ou à la synthèse de documents, aide à l'analyse de dossiers et à la vérification de leur complétude, rédaction de comptes rendus, assistant conversationnel pour valoriser des bases documentaires internes, accès à des bases de connaissances, etc.). L'IA, utilisée pour traiter les demandes des administrés, permet de fournir des réponses personnalisées ou peut servir à renseigner les usagers au guichet ou au moyen de robots. Dans tous les cas, les systèmes d'IA utilisés prennent appui sur des « grands modèles de langage » et il s'agit d'IA génératives. Si de nombreux agents utilisent de façon non contrôlée la version grand public de ChatGPT d'OpenAI, les collectivités qui se lancent privilégient les versions professionnelles mises sur le marché par Microsoft (Copilot), Google (Gemini), OpenAI (ChatGPT), Anthropic (Claude) ou, bien sûr, la société française Mistral (le Chat).

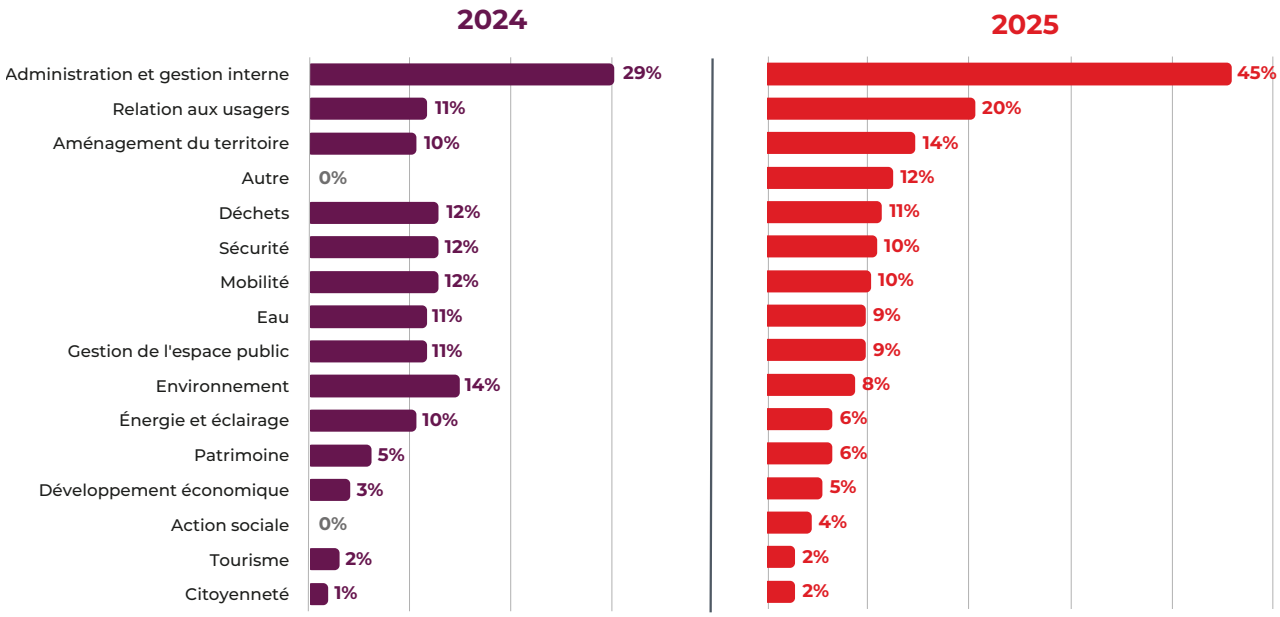


Finalement, 84 % des collectivités ayant engagé ou prévoyant d'engager un projet d'IA ont recours à l'IA générative, contre 52 % en 2024. Un phénomène inédit depuis le lancement du baromètre annuel de l'Observatoire Data Publica !

Pour de nombreux autres métiers, les IA dites « traditionnelles » ou « prédictives » restent privilégiées. Elles concernent tous les métiers. Elles sont utilisées à des niveaux similaires à ceux de l'an passé pour la gestion des déchets (11 % des collectivités), de l'eau (9 %), de l'énergie (6 %) ou encore des mobilités (10 %). Moins accessibles, ces IA sont prioritairement utilisées par les grandes collectivités (métropoles et régions) au cœur de leurs métiers techniques.



Évolution des domaines concernés par les expérimentations IA en cours :



L'IA AU SERVICE DES USAGERS

Ville de Chelles

La Ville de Chelles (55 000 habitants) déploie, depuis juin 2024, un robot conversationnel, ou chatbot, sur son site Internet. Retour sur la façon dont le projet a été préparé et déployé avec Antoine Trillard, le DSI de la commune.

Chelles fait partie des premières villes françaises à avoir expérimenté un chatbot animé par intelligence artificielle. Pouvez-vous nous expliquer comment se prépare l'« apprentissage » d'un robot intelligent ?

En 2024, nous avons effectivement fait le choix de tester un robot capable d'apprendre des informations utiles pour les restituer ensuite aux habitants dans le cadre d'une conversation fluide. Cette approche se distingue d'autres modèles de robots qui reposent sur des arbres de décision et qui transmettent des réponses prérédigées à des questions préidentifiées.

Nous avons commencé par entraîner notre chatbot sur les pages du site Internet de Chelles. Ça peut sembler évident, mais il a quand même fallu s'assurer que les informations disponibles étaient toutes exactes. La première étape de construction de notre IA a été de mettre à jour les pages du site avec l'ensemble des services concernés. Nous avons aussi identifié le fait que le robot n'intégrait pas directement les pages en PDF. Or, notre site en comportait beaucoup, notamment le magazine municipal. Nous avons dû ajouter manuellement ces documents à la base de données d'entraînement. Cette étape a duré deux mois environ.

Quels sont les facteurs qui conditionnent un niveau de réponse satisfaisant ?

Le niveau de performance des IA est directement lié à la qualité des données d'entraînement. Cela signifie que la documentation au moyen de laquelle un chatbot est alimenté doit être pertinente, exacte et, surtout, à jour.
Il n'est pas rare de voir, sur les sites de collectivités, des informations anciennes, des règlements d'intervention ou d'autres ressources documentaires qui sont périmées. C'est très gênant si ces documents sont accessibles au chatbot, car il ne doit répondre qu'avec des connaissances actualisées.

Avez-vous rencontré des obstacles dans la conduite de ce projet ?

Nous avons déployé une première version, qui s'est révélée très satisfaisante. Nous avons donc rapidement décidé de préparer une deuxième version, entraînée avec davantage de données. Et il est vite apparu que le chatbot était… devenu moins performant. Mieux entraîné, il faisait plus d'erreurs. C'est contre-intuitif, mais il y a une explication : la base de connaissances constituée était si conséquente qu'il était devenu difficile de vérifier la fiabilité des documents.
Nous en avons tiré deux enseignements : la course à la quantité des données d'entraînement ne se traduit pas nécessairement en termes de performance et, d'autre part, il faut se doter d'un processus de vérification de toutes les données.

> *« Augmenter la quantité des données d'entraînement ne se traduit pas toujours en augmentation des performances. »*

(…)

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Vie publique
Au cœur du débat public

DOCUMENT 5

IA : quel potentiel et quels risques dans les services publics ? (extrait)

Publié le 5 avril 2024

(…)

Les risques de l'utilisation de l'IA dans les services publics

Si les potentialités ne sont pas négligeables, les risques ne sauraient être, pour autant, sous-estimés. **Il existe des risques, d'abord, que l'utilisation de l'IA porte atteinte à certaines libertés fondamentales**.

L'efficacité de l'IA dépend de l'exploitation massive de données, qui sont souvent des données personnelles. Le risque d'atteinte à la vie privée est dès lors très important, surtout quand l'IA permet une identification directe de l'individu dans l'espace public, comme c'est le cas avec la reconnaissance faciale, ou encore lorsqu'elle exploite des données que les individus n'ont pas conscience de divulguer, comme c'est le cas de l'IA utilisée dans le cadre du contrôle fiscal, qui est autorisée à fouiller les réseaux sociaux.

Aussi, **lorsque l'IA se déploie sur l'espace public, son usage présente des risques non seulement pour la vie privée, mais aussi pour d'autres libertés.** Le cas de la vidéosurveillance augmentée (VSA) est, à ce titre, intéressant en ce que l'usage de l'IA, entraînée sur des millions d'heures de flux d'images de personnes et capable d'analyser en temps réel les images filmées par les quelque 90 000 caméras installées sur notre territoire, permet le développement d'une surveillance généralisée des personnes.

Son déploiement impacte dès lors, non seulement le droit au respect de la vie privée, mais aussi la liberté d'aller et venir, la liberté d'expression, de manifestation et de conscience, dès lors que pour que ces libertés puissent s'exercer librement sur l'espace public, la préservation de l'anonymat est essentielle. **Le fait de se sentir surveillé peut avoir un effet dissuasif** (ce que les Anglo-Saxons nomment le *chilling effect*) sur l'exercice de ces libertés. La VSA peut également conduire à une intériorisation de nouvelles normes sociales, correspondant à des "comportements anormaux" (comme marcher dans le sens contraire au sens commun, ou chuter à terre) dont les auteurs devront répondre devant les forces de l'ordre, alors même que ces comportements ne sont pas des infractions pénales et ne sont pas édictés par des autorités élues.

L'IA peut, en outre, présenter d'importants biais discriminatoires parce que les algorithmes reproduisent la subjectivité des données qui les alimentent, voire les accroissent en raison de leur échelle de déploiement. L'algorithme Compas utilisé dans le système judiciaire américain pour décider ou non de la libération des détenus en fonction du risque de récidive, par exemple, est nourri de données en apparence neutres et parfaitement légales. Elles véhiculent en réalité des discriminations raciales résultant de l'exploitation de décisions anciennes, empreintes de préjugés raciaux : l'algorithme reproduisant des biais préexistants, les détenus d'origine afro-américaine ont des scores plus élevés de risque de récidive que les détenus de type caucasien.

Aussi, **l'utilisation des SIA peut conduire à stigmatiser certaines populations**, plus surveillées que d'autres. Le Défenseur des droits a ainsi alerté sur le fait que l'IA de lutte contre la fraude aux prestations sociales, utilisé par la Caisse nationale des allocations

familiales, cible plus fréquemment les bénéficiaires percevant les prestations sociales les plus précaires, parce qu'au titre des "facteurs de risque" susceptibles de générer un signalement, figuraient l'absence ou l'irrégularité d'emploi, et l'absence ou la faiblesse de ressources. Le département de la Seine-Saint-Denis a saisi à nouveau le Défenseur des droits de cette question en décembre 2023, ce qui montre que le sujet est loin d'être épuisé.

La discrimination peut donc être générée par le choix des données et par le paramétrage de l'algorithme. Elle peut également être le fait de l'IA elle-même. Il ne faut pas oublier que le fonctionnement d'une IA de *machine learning* n'est pas explicable, même par les développeurs qui l'ont programmée. Lors de la phase d'apprentissage, c'est l'IA qui propose des résultats à partir de corrélations statistiques issues des milliards de données qui l'ont entraînée. Par exemple si, pour détecter le maraudage, l'IA détermine que statistiquement, les personnes qui sont statiques dans l'espace public sont des personnes de couleur, l'IA va opérer une corrélation "maraudage-personne de couleur". Cela va conduire mécaniquement à surveiller davantage, en conditions réelles, ces personnes, ce qui pose naturellement des problèmes aigus de discriminations.

À ces risques pour les libertés fondamentales s'ajoutent ceux liés à l'environnement numérique. **Avec la numérisation croissante des services publics, leur surface d'attaque numérique, que l'on peut définir comme l'ensemble des éléments physiques et numériques qui pourraient être compromis pour faciliter une cyberattaque, s'est naturellement étendue.** Ainsi, en septembre 2022, après plus d'un mois d'attaque informatique contre un établissement hospitalier, un groupe de hackers a diffusé des données médico-administratives des patients et personnels, l'hôpital ayant refusé de payer la rançon demandée. À la faveur de la pandémie, les attaques d'établissements de santé ont d'ailleurs doublé entre 2020 et 2021.

Notons, pour finir, que **le coût énergétique de l'exploitation de l'IA, en forte hausse avec la diffusion massive de ses applications**, ne saurait être sous-estimé dans le contexte de réchauffement climatique que nous connaissons.

L'adoption d'un cadre juridique

Les risques de l'IA n'ont pas échappé aux législateurs qui commencent à adopter des réglementations pour tenter d'encadrer son utilisation, au niveau national et européen.

D'abord, le RGPD et la loi informatique et libertés encadrent l'IA en tant que traitement automatisé de données à caractère personnel. Ces textes posent des obligations assez contraignantes pour les responsables de traitements, ainsi que certaines interdictions. Par exemple, selon l'article 22 du RGPD, "la personne concernée a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, y compris le profilage, produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative de façon similaire". Cela signifie qu'en principe, l'administration ne peut imposer à une personne de faire l'objet d'une décision administrative entièrement automatisée. **Mais le principe est assorti d'importantes exceptions, offrant aux États membres une large marge de manœuvre.** L'interdiction ne s'applique pas, notamment, lorsque la décision "est autorisée par le droit de l'Union ou le droit de l'État membre auquel le responsable du traitement est soumis et qui prévoit également des mesures appropriées pour la sauvegarde des droits et libertés et des intérêts légitimes de la personne concernée". Ainsi, dès lors que le système d'IA est autorisé par une loi, ou même un règlement et que des garanties pour le respect des libertés sont assurées (ce que le juge pourra contrôler), **la décision administrative peut effectivement être exclusivement fondée sur l'algorithme**.

Les textes restent très permissifs en ce qui concerne les applications administratives : la loi informatique et libertés révisée prévoit ainsi la possibilité de prendre des décisions administratives individuelles fondées sur des algorithmes, et même celle de prendre des décisions entièrement automatisées si des données sensibles ne sont pas en jeu et si l'administration est capable d'expliquer le fonctionnement de l'algorithme mobilisé.

Ensuite, la loi pour une République numérique de 2016 impose des exigences particulières de transparence concernant l'utilisation des algorithmes par les administrations. Elle pose en effet le principe que ces derniers doivent être considérés comme des documents administratifs (article L. 300-2 du code des relations entre le public et l'administration) ce qui implique que les règles définissant le traitement ainsi que les principales caractéristiques de sa mise en œuvre puissent être communiquées à toute personne en faisant la demande (L. 311-1 du même code) et publiées en ligne si l'algorithme utilisé fonde une décision individuelle (L. 312-1-3).

L'approche par les risques, retenue par le règlement européen sur l'IA qui vient d'être adopté (accord, décembre 2023) et qui entrera en vigueur en 2026, **s'inscrit dans la même logique de soumettre certains usages de l'IA à des exigences fortes en matière de transparence**, en particulier. Le règlement distingue en effet les IA selon les risques qu'elles présentent pour la santé, la sécurité, la démocratie, les libertés fondamentales et l'État de droit.

Certains usages sont purement et simplement interdits : c'est le cas des systèmes de notation sociale, de certains systèmes de reconnaissance des émotions dans le domaine du travail et de l'éducation, des systèmes capables de manipuler les comportements humains ou d'exploiter certaines vulnérabilités ou encore des outils dits de "justice prédictive" visant à profiler les personnes pour évaluer le risque qu'elles commettent des infractions pénales. C'est également le cas des systèmes d'IA d'identification biométrique à distance en temps réel (VSA) dans les espaces publics à des fins répressives. **L'interdiction est cependant assortie d'une exception notable, qui permet aux autorités d'utiliser ce type d'IA "dans la mesure où cette utilisation est strictement nécessaire".** La recherche de victimes, la prévention d'une menace spécifique, substantielle et imminente pour la vie ou la sécurité physique des personnes ou la prévention d'attaques terroristes, mais aussi la recherche d'auteurs d'infractions graves, pourront, par exemple, justifier le recours à la reconnaissance faciale.

Dans la majorité des cas, les systèmes d'IA utilisés par les pouvoirs publics seront autorisés, mais appartiendront à la catégorie des IA à haut risque justifiant l'application de règles spécifiques destinées à en prévenir les dangers. Des mesures d'ordre technique et procédural devront être adoptées pour assurer la traçabilité de l'utilisation de l'IA (système de gestion des risques, gouvernance des données, documentation technique, mesures d'enregistrement de l'activité de l'IA), la robustesse des dispositifs en matière de cybersécurité, la transparence vis-à-vis des utilisateurs et le contrôle humain. L'idée générale est d'ailleurs de "garder la main" pour éviter toute déshumanisation, c'est-à-dire d'être capable d'interpréter les résultats proposés par l'IA, de tester les SIA régulièrement, de les modifier au besoin, de prendre de la distance par rapport aux solutions proposées voire, de renoncer à leur utilisation. L'accès aux informations relatives à l'identité du fournisseur et aux caractéristiques et performances du système permettra également aux utilisateurs – en l'occurrence aux autorités administratives – d'imputer la responsabilité des dysfonctionnements.

Ainsi, les systèmes d'IA destinés à affecter les étudiants dans les établissements d'enseignement, à évaluer l'éligibilité et le montant des prestations sociales ou encore, à identifier les comportements anormaux dans l'espace public, seront soumis à ces règles de transparence et de contrôle renforcés. **Ces systèmes devront, de surcroît, être enregistrés dans une base de données de l'Union européenne** après une évaluation de leur conformité à ces exigences. Les citoyens pourront donc enfin avoir accès à un inventaire des systèmes d'IA utilisés par les autorités publiques.

La prise de conscience de l'importance d'encadrer l'utilisation de l'IA dépasse aujourd'hui le cadre de l'Union européenne. Les États-Unis ont adopté un *Executive Order* (E.O. 14110) à ce sujet, tandis qu'une convention cadre sur l'IA est en préparation au sein du Conseil de l'Europe, pour garantir que les usages de l'IA soient pleinement compatibles avec les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. Dans ce cadre, la révision du manuel "L'Administration et vous" pour intégrer l'IA aux principes directeurs d'une "bonne administration" (Conseil de l'Europe, 2024), est le signe que la spécificité de l'utilisation de l'IA par les pouvoirs publics est enfin effectivement prise en considération.

DOSSIER : Ces collectivités qui prennent le train de l'IA
Dossier publié à l'adresse https://www.lagazettedescommunes.com/926078/intelligence-artificielle-les-attentes-des-usagers-centrees-sur-lhumain/

DOSSIER INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Intelligence artificielle : les attentes des usagers centrées sur l'humain

Gaëlle Ginibrière | A la Une RH | Actu Emploi | France | Toute l'actu RH | Publié le 10/05/2024 | Mis à jour le 16/06/2025

Si une efficacité accrue des services publics et leur plus grande accessibilité semblent les principaux atouts de l'IA, les usagers restent attachés au lien avec les agents.



Utiliser l'intelligence artificielle pour réduire les temps d'accès et faciliter l'accueil des habitants par le service public ? C'est une proposition à laquelle adhèrent 52 % du grand public, selon le baromètre Ipsos-AATF, paru en octobre dernier. Et un argument avancé au sein des administrations locales et de l'État, d'autant qu'à l'heure du tout internet, chacun s'est habitué à une réactivité quasi immédiate.

Les premiers usagers confrontés à des outils basés sur de l'IA restent cependant assez circonspects. La commune de Pleaux (29 agents, 1 500 hab., Cantal) en fait le constat depuis le déploiement, à l'automne 2021, de son chatbot d'accueil téléphonique 24 h/24, développé par la société Dydu : « L'objectif de répondre à davantage d'appels est globalement atteint. Néanmoins, on observe qu'une partie des administrés restent attachés à des moyens de communication plus traditionnels », confie le responsable du projet de la commune.

Expertise métier à préserver

Conviés à rencontrer des experts pour affiner leur opinion au sein d'une convention citoyenne, 40 administrés de la métropole de Montpellier se sont, eux, prononcés pour des IA utiles à l'action du service public et qui préservent la prédominance de l'humain dans les missions.

Soizic Pénicaud, chercheuse et consultante, spécialiste des technologies numériques, renchérit : « La commission de l'intelligence artificielle [installée par Elisabeth Borne, alors Première ministre, réunissant des experts de l'IA, *ndlr*], qui a rendu son rapport en mars, pointe le rôle de l'IA pour personnaliser et réhumaniser les services publics. Je crois qu'il faut davantage insister sur la nécessité de remettre de l'humain que sur la personnalisation. Dans l'automatisation, ceux qui construisent les systèmes ne sont plus les agents de terrain, ce qui génère de la distance avec l'usager. L'expertise métier et de proximité va devoir être cultivée. »

Anticiper pour ne pas perdre le lien

« Sur ces enjeux, les collectivités territoriales ont une vraie prise de conscience et sont peut-être mieux préservées que d'autres milieux », analyse, de son côté, Céline Colucci, déléguée générale du réseau des Interconnectés.

Et d'ajouter : « Soit les organisations prennent en compte la façon dont l'IA leur permet de faire évoluer leur projet, et redéploient ainsi des postes, qui manquent cruellement, orientés vers du relationnel, de l'écoute des usagers, et là, ce serait génial. Soit, on laisse faire sans anticiper et le risque est alors de revenir à un arbitrage coût-efficacité, dont on ne sait pas ce qu'il sera au vu des contraintes actuelles. »

9 séances d'échanges

Avec des experts sur la place de l'IA dans la vie des habitants ont été organisées dans le cadre du conseil citoyen du numérique responsable de la ville et de la métropole de Rennes (43 communes, 5 300 agents, 467 900 hab.).

Parmi trois axes de réflexion, le premier retenu a concerné les influences de l'IA sur les opinions publiques, les libertés fondamentales et la sécurité.

Davantage d'appels pris en charge grâce au robot



Le 25 mars, la commune de Plaisir est passée à la deuxième version de son assistant conversationnel Optimus de la start-up YeldaAI, entré en fonction il y a deux ans et demi pour traiter les appels entrants des administrés. Le standard téléphonique enregistrait 400 appels par jour, dont seulement un quart, voire un tiers, étaient pris en charge.

« La solution de recruter pour régler la situation a vite été balayée pour des raisons financières. Alors, nous nous sommes tournés vers des solutions basées sur l'IA, qui en étaient à leurs prémices », commente Khaled Belbachir, directeur des relations citoyennes de la commune. L'assemblée citoyenne, consultative, a été mise à contribution pour tester et entraîner le robot. L'assistant conversationnel, annoncé à grand renfort de communication, a été déployé progressivement… une heure, une demi-journée, puis une journée par semaine. Le service est désormais disponible 24h/24 et le taux de réponse du standard atteint 88 %.

« Au départ, il y avait autant d'usagers satisfaits que de mécontents. En approfondissant, on s'est rendu compte que ce n'était pas une question d'âge, mais juste que l'IA fait peur. Par ailleurs, les insatisfaits avaient des questions complexes et ont eu l'impression d'être filtrés par la machine avant d'accéder à l'une de nos standardistes », résume Khaled Belbachir.

(...)

Les métiers de la FPT

« Ce n'est pas le grand soir de l'IAg : il s'agit plutôt d'une reconfiguration des tâches que d'un remplacement des métiers. »

Avec l'arrivée de ChatGPT fin 2022, l'IA générative (IAG) est clairement identifiée comme un changement majeur dans le processus d'introduction de l'IA dans les organisations[1]. Ce changement est notable pour sa rapidité d'introduction et ses applications possibles, surtout parce que les IAG démocratisent l'IA. De plus en plus de citoyens et d'agents utilisent l'IA au travail, soit à titre personnel, soit par la mise à disposition d'IA dans les outils bureautiques. Cependant, les interviews montrent que nous en sommes encore à la phase de réflexion pour une introduction raisonnée, organisée et responsable de l'IA dans les collectivités.

Identification des impacts sur les Métiers

A travers les entretiens exploratoires, on peut distinguer ce qui est observable aujourd'hui et les enjeux à venir. Aujourd'hui, on constate qu'on est encore très loin de remplacer les métiers car on voit bien que l'interaction humaine reste très importante. Si l'IA traditionnelle est présente depuis plusieurs années dans certains services, ce n'est pas le cas pour l'IA générative, encore émergente dans les usages dans les collectivités. Toutefois, l'administration étant par essence fortement administrative on peut faire l'hypothèse d'un impact futur massif sur les métiers, et un grand nombre d'agents concernés. Cet aspect peut constituer la véritable révolution de l'IAg dans les administrations.

Certains travaux nationaux et internationaux donnent des tendances. Par exemple, les métiers à forte composante administrative risquent d'être plus touchés en raison des potentiels de l'IAg. Les travaux de l'Organisation Internationale du Travail[2] (OIT) permettent de construire et tester des méthodologies d'analyse des impacts sur les métiers. L'étude réalisée par les élèves de l'INET (à partir de la méthodologie mise au point par l'OIT) a été souvent citée car elle constitue un premier essai d'analyse de cartographie des emplois plus ou moins impactés par l'IA dans une collectivité territoriale. La difficulté a été soulevée de réaliser une cartographie générale des impacts sur les métiers.

"Des métiers se transforment tandis que d'autres apparaissent et d'autres sont menacés par l'automatisation ou le report de certaines tâches sur l'usager."

Métiers à suivre

-Certains métiers ont été cités comme devant être particulièrement suivis soit parce qu'ils vont fortement évoluer, ou voir leur contenu menacé, ou, à l'inverse, devenir recherchés pour des compétences rares et indispensables.

---

[1] Au cours de cette phase exploratoire, il a été de plus en plus évident qu'il était utile de différencier les deux types d'IA utilisées dans le monde du travail
-l'IA classique : utilisée pour des tâches spécifiques comme la reconnaissance d'images ou le traitement du langage naturel
-l'IA générative (IAG) : Capable de créer du contenu, comme des textes ou des images, de manière autonome.
Si l'IAG est vue comme un prolongement de l'IA classique, son arrivée fin 2022 provoque une accélération et un élargissement de ses utilisations possibles dans le monde du travail.

[2] Les travaux de l'OIT : Quel pourrait être l'impact de l'IA générative (GenAI) sur les différentes professions ? | International Labour Organization

-Les métiers liés à l'IA et la donnée sont les plus recherchés, et les plus difficiles à pourvoir en raison de leur forte demande sur le marché du travail.

« Il est particulièrement difficile pour les collectivités de recruter des experts en IA et en data, car les grilles salariales de la fonction publique territoriale ne permettent pas de rémunérer ces experts à un niveau comparable à celui du secteur privé. Cela conduit à une dépendance vis-à-vis de ressources externes, posant des problèmes de pérennisation des emplois stratégiques. La création d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) pour embaucher des data scientists peut être une piste à explorer ».

-La dimension rédactionnelle de l'IAG conduit à s'interroger sur le devenir de la filière administrative. Même si les entretiens exploratoires montrent que l'interface humaine avec les usagers reste un principe pour les collectivités, le développement de chatbot de plus en plus performants modifie le travail des agents en charge de l'accueil et de l'information des usagers.
-Les métiers liés aux ressources humaines sont doublement impactés : par l'introduction de l'IAg dans leur travail et par les enjeux RH de l'introduction de l'IA dans les collectivités. Les managers ont aussi été cités pour leur rôle d'anticipation et d'accompagnement aux changements.
-Les directions informatiques sont impactées aussi à double titre : sur le versant technologique mais aussi sur une nouvelle approche de la conduite de projets numériques.
-Ces nouvelles mutations des métiers se traduisent par la constitution d'équipes mixant expertise technologique et sciences humaines ou bien des profils hybrides pour la conduite de la démarche en matière d'IA.

Certains acteurs mettent en avant les enjeux à venir, considérant que l'arrivée de l'IA générative va générer des transformations et questionner les politiques de GPEC, lesquelles sont encore embryonnaires.

« Des pans entiers de métiers d'activité peuvent être complètement bouleversés par des usages de l'IA. Il y a un vrai enjeu à documenter les usages de l'IA pour voir où on doit mettre les efforts en termes de formation métier."

Les emplois dans les collectivités

Une vision techno-solutionniste remise en cause

Des inquiétudes et questionnements se font jour au sujet de la gestion des emplois à l'échelle des collectivités. Ces inquiétudes prennent appui sur des discours politiques, à l'échelle nationale ou locale, qui évoquent l'IA pour réduire les effectifs et les dépenses publiques. Dans le cadre des entretiens exploratoires cette vision techno-solutionniste pour réduire les effectifs n'a pas été mise en avant.

Des impacts quantitatifs sur les emplois difficiles à mesurer

Des études comme des observations terrain montrent que certaines catégories d'emplois seront plus touchées que d'autres par l'IA. L'OCDE estime que le chômage technologique pourrait toucher environ 10 % des effectifs d'emploi, affectant des métiers d'accueil, d'encadrement et de créativité. Certaines tâches administratives ou répétitives sont plus susceptibles d'être automatisées par l'IA, ce qui pourrait affecter les emplois dans les services publics, notamment ceux occupés par des femmes (comme les fonctions administratives).

Soutien à l'humain ou remplacement d'emplois usants
Dans les collectivités locales les emplois **d'accueil** sont souvent cités parce qu'ils apparaissent comme particulièrement exposés à l'automatisation. Dans le même temps, il est très souvent précisé que l'IA ne doit pas remplacer l'humain notamment dans les métiers nécessitant une interaction avec le public, en particulier pour des services publics. Plusieurs interlocuteurs nous ont précisé que l'IA n'a pas vocation à s'adresser directement aux usagers dans leur collectivité. L'IA est très majoritairement vue comme un outil pour soutenir l'humain, non pour le remplacer.

Ces constats mettent en évidence la nécessité de repenser et d'investir sur les démarches de GPEC à l'échelle des territoires.

Les conditions de travail et la santé

Plusieurs aspects ont porté sur les impacts de l'IA sur les conditions de travail à l'échelle individuelle des agents.
Si le côté positif de l'allègement de tâches pénibles ou ennuyeuses est identifié, il soulève deux questionnements principaux :

- La responsabilité
- La pénibilité et la charge mentale.

Le sujet de la responsabilité : porte sur les conséquences d'une erreur liée à l'utilisation de l'IA. Qui est responsable en cas de mauvaise information ou décision donnée par une IA? L'IA générative est un outil statistique qui répond toujours mais peut donner une réponse approximative ou fausse. Il est nécessaire de se poser la question du rôle et de la responsabilité de l'agent en cas d'introduction d'une IA pour la relation avec les usagers ou bien la prise de décision : ou bien l'agent prend le relais et répond à un usager, ou bien on dégage sa responsabilité.

« Il faut approfondir ce sujet de la responsabilité professionnelle, sinon les agents cherchent surtout à se protéger, ne veulent pas prendre d'initiatives pour qu'on ne puisse pas leur reprocher quelque chose. C'est délétère dans tous les services. »

La pénibilité et la charge mentale :
Cet aspect est un point de vigilance pour tous les métiers, en particulier en raison de la rapidité des changements. A ce stade, les impacts sont d'ores et déjà observés, par exemple sur les métiers en contact avec le public.
Les métiers d'accueil ont été cités pour illustrer cet aspect. De manière générale, ces emplois dans les services publics deviennent de plus en plus pénibles et dangereux, parce que les agents qui sont dans ces positions n'ont souvent pas les moyens de répondre aux problèmes rencontrés par les personnes, in fine ils subissent la colère des usagers. L'introduction de l'IA risque d'accentuer la charge mentale et la pénibilité voire la dangerosité de ces emplois de première ligne.
En effet, l'IA répond au plus facile et transmet à un agent public quand il y a difficulté ou face à une situation complexe. Il y a un risque que l'être humain récupère tout ce que ne peut pas faire l'IA, et ne traite que des conflits. On voit bien le risque de diminution des interactions sociales dans le travail entre agents et avec les usagers.
Par ailleurs, il est de plus en plus documenté que certaines tâches apparaissant comme fastidieuses ou répétitives contribuent au repos mental voire à l'intégration d'éléments utiles pour la qualité du travail à produire.

IA et RGPD : la CNIL publie ses nouvelles recommandations pour accompagner une innovation responsable - 7 février 2025

Le RGPD permet le développement d'IA innovantes et responsables en Europe. Les deux nouvelles recommandations de la CNIL l'illustrent par des solutions concrètes pour informer les personnes dont les données sont utilisées et faciliter l'exercice de leurs droits.

Le RGPD permet une IA innovante et respectueuse des données personnelles

Le Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle, organisé par la France du 6 au 11 février 2025, accueillera de nombreux évènements qui confirment que l'**IA recèle un potentiel d'innovation et de compétitivité pour les prochaines années.**

Depuis 1978, la France s'est dotée de règles pour encadrer l'usage des données personnelles par les technologies numériques. En Europe, ces règles ont été harmonisées par **le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) dont les principes inspirent de nombreux pays à l'international.**

Consciente des enjeux de clarification du cadre juridique, la CNIL **s'emploie, à travers l'ensemble de ses actions, à sécuriser les acteurs afin de favoriser l'innovation en IA tout en assurant le respect des droits fondamentaux des Européens**. Depuis le lancement de son plan d'action sur l'IA en mai 2023, la CNIL a notamment adopté une série de recommandations pour le développement de systèmes d'IA. Ainsi éclairé et clarifié, l'application du RGPD est un facteur de confiance pour les personnes, et de sécurité juridique pour les entreprises.

Une nécessaire déclinaison des principes du RGPD aux spécificités de l'IA

Certains modèles d'IA sont anonymes : ils n'ont pas à appliquer le RGPD. Mais d'autres modèles, comme le modèle de langage (LLM), peuvent contenir des données personnelles. Le Comité européen de la protection des données a récemment fourni des critères pertinents sur l'application du RGPD à un modèle d'IA.

Lorsque le RGPD est applicable, les données des personnes doivent être protégées, que ce soit à travers les bases d'entraînement, au sein des modèles qui ont pu les mémoriser, ou dans l'utilisation des modèles au moyen des invites (prompts). Mais les principes cardinaux de cette protection, qui demeurent applicables, doivent être déclinés dans le contexte spécifique de l'IA.

La CNIL a ainsi estimé que :

- **le principe de finalité s'appliquera de manière adaptée aux systèmes d'IA à usage général** : un opérateur qui ne peut pas définir précisément l'ensemble de ses applications futures dès l'entrainement pourra se limiter à décrire le type de système développé et illustrer les principales fonctionnalités envisageables ;

- **le principe de minimisation n'empêche pas l'utilisation de larges bases de données d'entraînement**. Les données utilisées doivent, en principe, être sélectionnées et nettoyées afin d'optimiser l'entraînement de l'algorithme tout en évitant l'exploitation de données personnelles inutiles.

- **la durée de conservation des données d'entraînement peut être longue si c'est justifié et si la base fait l'objet de mesures de sécurisation adaptées**, notamment pour les bases de données qui requièrent un investissement scientifique et financier important et deviennent parfois des standards reconnus. par la communauté scientifique.

- **la réutilisation de bases de données, notamment accessibles en ligne, est possible dans de nombreux cas**, après avoir vérifié que les données n'ont pas été collectées de manière manifestement illicite et que la réutilisation est compatible avec la collecte initiale.

Les nouvelles recommandations de la CNIL

La CNIL publie aujourd'hui **deux nouvelles recommandations** pour un usage de l'IA respectueux des données personnelles, qui confirment que les exigences du RGPD sont suffisamment équilibrées pour appréhender les spécificités de l'IA. Ces recommandations proposent des solutions concrètes et proportionnées pour informer et faciliter l'exercice des droits des personnes :

- **Lorsque des données personnelles servent à l'entraînement d'un modèle d'IA et sont potentiellement mémorisées par celui-ci, les personnes concernées doivent être informées.**

  Les modalités d'information peuvent être adaptées en fonction des risques pour les personnes et des contraintes opérationnelles. Le RGPD permet, dans certains cas, notamment lorsque les modèles d'IA sont constitués à partir de sources tierces (*third party data*) et que le fournisseur n'est pas en capacité de contacter individuellement les personnes, de se limiter à une information générale (par exemple, sur le site web de l'organisme). Lorsque de nombreuses sources sont utilisées, comme c'est par exemple le cas pour les modèles d'IA à usage général, une information globale, indiquant par exemple des catégories de sources, voire le nom de quelques sources principales, est généralement suffisante.

- **La règlementation européenne prévoit des droits d'accès, de rectification, d'opposition et d'effacement des données personnelles.**

  Or, ces droits peuvent être particulièrement difficiles à mettre en œuvre dans le cadre de modèles d'IA, qu'il s'agisse d'identifier les personnes au sein du modèle ou de modifier le modèle. La CNIL demande aux acteurs de faire tous leurs efforts pour prendre en compte la protection de la vie privée dès le stade la conception du modèle. Elle invite notamment les acteurs à porter une attention particulière aux données personnelles présentes dans les bases d'entraînement :

  - en s'efforçant de rendre les modèles anonymes, lorsque cela n'est pas contraire à l'objectif poursuivi ; et
  - en développant des solutions innovantes pour empêcher la divulgation de données personnelles confidentielles par le modèle.

Le coût, l'impossibilité ou les difficultés pratiques pourront parfois justifier un refus d'exercice des droits ; lorsque le droit doit être garanti, la CNIL prendra en compte les solutions raisonnables à la disposition du créateur du modèle et les conditions de délai pourront être aménagées. La CNIL souligne que la recherche scientifique évolue rapidement dans ce domaine et appelle les acteurs à se tenir informés de l'évolution de l'état de l'art pour protéger au mieux les droits des personnes.

Une concertation avec les acteurs de l'IA et la société civile

L'ensemble de ces recommandations a été élaboré à la suite d'une consultation publique. Les parties prenantes (entreprises, chercheurs, universitaires, associations, conseils juridiques et techniques, syndicats, fédérations, etc.) ont pu s'exprimer et **permettre à la CNIL de proposer des recommandations au plus proche de leurs questionnements et de la réalité des usages de l'IA.**

Les travaux de la CNIL pour assurer une application entière et pragmatique du RGPD dans le domaine de l'IA se poursuivront dans les prochains mois avec de nouvelles recommandations et l'accompagnement des organismes. Par ailleurs, la CNIL suit les travaux du bureau de l'IA de la Commission européenne pour l'élaboration d'un code de bonnes pratiques sur l'IA à usage général et s'articule avec le travail de clarification du cadre légal mené au niveau européen.

COMMENT LES ADMINISTRATIONS GÈRENT LEUR RESPONSABILITÉ FACE AUX RISQUES

Aussi bluffante soit-elle, l'IA générative est encore très imparfaite. Trop pour commencer à être déployée ? Pas forcément.

En février, Air Canada était condamnée à rembourser un de ses clients. La raison ? Le *chatbot* de la compagnie aérienne avait indiqué par erreur qu'il aurait droit à un tarif spécial pour les voyageurs en deuil, après coup. Ce que la compagnie lui a finalement refusé. Mais le tribunal civil de Colombie britannique lui a donné raison, estimant que la compagnie était responsable de toutes les informations disponibles sur son site Web, y compris celles prodiguées par une IA conversationnelle. *« Ce genre d'erreur sur un billet d'avion, c'est malheureux, certes, mais imaginez une seule seconde une erreur de ce type dès qu'on touche à vos droits… »* pointe le directeur de l'expérience client de la Mutualité sociale agricole (MSA), Yannick Puget. Ce n'est pas près d'arriver.

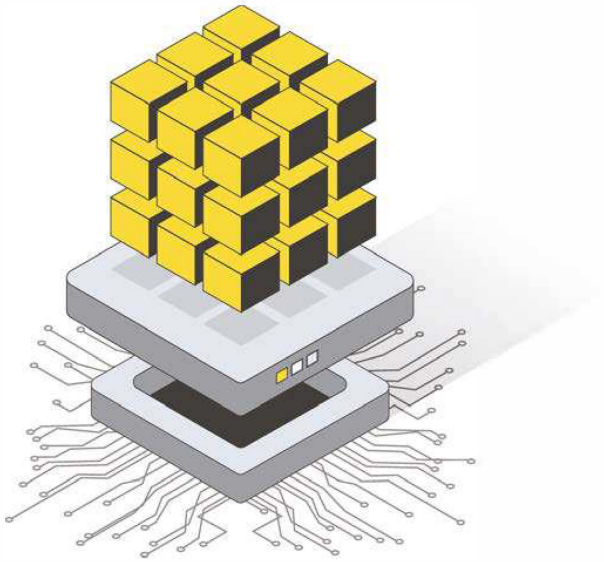
Comme la MSA, l'écrasante majorité des administrations rencontrées par *Acteurs publics* écartent tout projet d'IA générative placée directement au contact des usagers et préfèrent prendre leur risque en interne, qui plus est sur un petit périmètre, dans une logique d'« agent augmenté ». *« Nous engageons la parole de l'État et l'information que nous fournissons, sur une réglementation riche et complexe, nous est opposable »*, pointe ainsi Emmanuel Brossier, sous-directeur du numérique au centre interministériel des systèmes d'information RH (Cisirh), qui s'en tient donc au développement d'un *chatbot* en appui des gestionnaires RH pour les aider ensuite à répondre aux questions des agents.

« L'IA générative peut conduire son utilisateur à ne plus questionner ce qu'elle produit. »
Catherine Tessier, *chercheuse et membre du Comité d'éthique de la défense*

TERRAIN GLISSANT

Même stratégie à plusieurs niveaux de validation au département de la relation client de l'assurance maladie, où l'intelligence artificielle générative n'interagira pas directement avec les assurés, mais sera mise au service des agents chargés, eux, d'alimenter le *chatbot* mis à la disposition des usagers. *« Nous avons une dizaine de personnes chargées de mettre à jour les scripts de réponse aux assurés utilisés par les conseillers et notre* chatbot, *en fonction de l'évolution de la réglementation ou des process,* explique Sophie Martin, directrice adjointe en charge de l'optimisation de la relation client à la Caisse nationale d'assurance maladie. *On espère utiliser l'IA pour scanner l'ensemble des bases réglementaires et aider ces agents dans cette mission. »*

Rares sont les administrations à s'aventurer sur le terrain glissant des *chatbots* de réponse aux usagers. *« Aujourd'hui, les modèles sont entraînés avec des corpus que nous ne connaissons pas, avec des biais que nous ne connaissons pas, ce qui nous empêche de prévoir avec certitude les comportements des modèles, qui restent des systèmes probabilistes »*, expose la chercheuse Anastasia Stasenko, qui a largement contribué, avec



son collègue Pierre-Carl Langlais, au développement d'« Albert », l'IA de la direction interministérielle du numérique, placée, là aussi, dans les mains des conseillers France services, et non pas au contact des usagers.

C'est d'ailleurs pour cette raison que, pour une même question, l'IA peut proposer des réponses différentes, quand elle n'affabule pas complètement. Il existe bien des solutions techniques qui permettent non seulement d'améliorer la précision du modèle de langue, mais aussi d'améliorer la vérifiabilité de ses réponses. *« Il y a plein de façons de réduire le risque d'hallucinations, en réentraînant le modèle, en l'obligeant à aller chercher dans des sources fiables, en lui interdisant de répondre sans un certain niveau de fiabilité, mais il est impossible de garantir des réponses sûres à 100 % »*, explique Pierre Pezziardi, conseiller de la directrice interministérielle du numérique.

VALIDATION HUMAINE

Prudence étant mère de sûreté, la plupart des administrations misent ainsi sur la supervision humaine de la production de la machine et sur sa validation, obligatoire, par un agent. Ce qui n'empêche pas une partie d'entre elles de franchir cette ligne rouge, ou au moins d'envisager cette possibilité. Certaines collectivités territoriales, par exemple, semblent prêtes à jouer avec le degré de confiance en fonction du niveau de risque. *« L'IA générative peut être paramétrée pour filtrer toutes les réponses en-dessous d'un certain degré de confiance,* explique la responsable "IA générative" d'une métropole. *Sur un sujet non sensible, mais avec un degré de confiance supérieur à 90 %, on peut lui ordonner de répondre. »* Reste ensuite à bien placer le curseur.

Pour les autres, la validation par un agent ne doit pas non plus être prise comme une garantie ultime de fiabilité. Tout dépend de la façon dont ces modèles sont implémentés dans des outils aux mains des agents, et de la manière dont ces derniers sont sensibilisés à leurs limites. Par exemple, avec « Albert », la DSI de l'État a très vite intégré une fonctionnalité de vérification des informations. Aujourd'hui, l'outil source chacune de ses réponses et renvoie vers le bon document, sur le modèle de Wikipédia. C'est un premier pas, indispensable, mais insuffisant. *« Il existe des mesures pour réduire les risques, mais il y a aussi beaucoup de choses à faire au niveau du design de l'interface, pour inciter l'agent à vérifier si l'IA se trompe ou non et*

Pour une même question, ***l'IA peut proposer des réponses différentes,*** *quand elle n'affabule pas complètement.*



réintégrer une forme de chaîne de contrôle et de responsabilité », défend ainsi Pierre-Carl Langlais, bien conscient des limites actuelles de l'IA.

L'AGENT, UN FILTRE VRAIMENT EFFICACE ?

Le déploiement de tels outils fait aussi craindre une forme d'accoutumance des agents, transformés au fil du temps en « travailleurs du clic ». Avec à la clé une déresponsabilisation et même une perte de compétences qui renforcent à leur tour la confiance accordée à l'IA. *« L'IA générative, parce qu'on lui prête des traits humains, et parce qu'elle a été conçue pour faire une tâche donnée, peut conduire son utilisateur à ne plus questionner ce qu'elle produit »*, prévient Catherine Tessier, chercheuse et membre du Comité d'éthique de la défense. Un risque d'autant plus réel que les administrations disent vouloir miser sur l'expertise des agents pour contredire la machine, mais semblent dans le même temps voir un intérêt de ce genre d'assistants conversationnels davantage pour les nouvelles recrues que pour les agents expérimentés.

Raison de plus pour prendre le temps de bien réfléchir aux conditions d'intégration de ces nouveaux outils dans l'organisation du travail. *« Est-ce qu'on ne fait qu'augmenter la productivité des agents pour faire toujours plus, sans acquisition de compétences, ou est-ce qu'on leur laisse aussi le temps de se former ? »* s'interroge l'expert en transformation numérique à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) Vincent Mandinaud.

« Est-ce qu'on ne fait qu'augmenter la productivité des agents pour en faire toujours plus ou est-ce qu'on leur laisse aussi le temps de se former ? »
Vincent Mandinaud, *expert en transformation numérique et conditions de travail à l'Anact*

Tout cela doit donc être réfléchi, organisé, pour ne pas faire reposer toute la responsabilité uniquement sur l'agent en bout de chaîne. Quand bien même tous les efforts possibles sont portés sur le design des outils, la réduction des erreurs de l'IA et la sensibilisation des agents à la nécessité de prendre ses résultats avec des pincettes. Le premier réflexe des administrations reste d'édicter des chartes d'utilisation, qui valent ce qu'elles valent, mais ont le mérite de définir le champ des possibles pour les agents et de pointer les limites actuelles de l'IA, en rappelant les risques de fuites de données.

D'autres poussent le curseur un peu plus loin pour établir un cadre d'usage au sein de l'organisation. La ville de Montpellier a ainsi organisé une convention citoyenne pour l'aider à tracer des lignes rouges, tandis que la métropole de Nantes a publié fin mars sa doctrine pour cadrer ses projets d'IA.

CHARTES, DOCTRINES ET CONTRÔLE INTERNE

La Mutualité sociale agricole (MSA) travaille quant à elle sur un *position paper* pour servir à la fois d'instrument de gouvernance stratégique et de réassurance pour les agents qui craignent pour leur emploi et leurs conditions de travail. *« Cette charte est encore en cours d'élaboration mais a vocation à intégrer, au-delà des aspects juridiques et de protection des données, les principes de transparence, de responsabilité et de non-discrimination »*, explique Cyrielle Héronneau, de la direction « Digitalisation, relations de service » de la MSA. De quoi délimiter les cas d'usage et écarter les plus sensibles, avec une ligne rouge d'ores et déjà fixée : pas d'IA en autonomie.

Une intelligence artificielle répond aux usagers à l'accueil de la mairie de Plaisir - 13 avril 2023



Pour désengorger son standard, la ville de Plaisir a mis en place une solution d'intelligence artificielle qui répond en langage naturel aux appels des habitants.

On connaissait déjà le chatbot, présent sur de nombreux sites de collectivités. Désormais le callbot lui emboîte le pas dans la prise en charge de l'accueil usager. La ville de Plaisir s'est tournée vers cette sorte de « Siri » ou d'« Alexa » version collectivité locale, développée par la société Yelda, pour tenter de résoudre les problèmes d'engorgement de son standard. Exit le serveur vocal interactif qui demande de taper 1 ou 2, avant d'envoyer une musique d'attente. Depuis septembre 2022, c'est par un « *Bienvenue à la mairie de Plaisir, comment puis-je vous aider aujourd'hui ?* » que les usagers sont instantanément accueillis lorsqu'ils appellent la mairie de Plaisir, quels que soient l'heure ou le jour de la semaine.

Au bout du fil, un agent conversationnel vocal (callbot) entame la conversation en langage naturel pour comprendre sa demande. S'il est capable de la traiter directement, il donne à l'appelant la réponse qu'il attend (et lui envoie un SMS de confirmation quand nécessaire). S'il ne peut pas traiter directement la demande de l'usager, il transfère son appel au service compétent pendant les heures ouvrées et un agent de la mairie prend la suite. Si l'appel intervient le soir et le week-end, le callbot envoie un mail au service compétent pour lui demander de revenir vers l'usager. En fonction des retours des habitants et des agents, et des statistiques, la ville a déterminé une liste de demandes types. Elle a alimenté la base de données du robot avec les informations nécessaires pour y répondre, et régulièrement de nouvelles réponses la complètent en fonction des appels. Une différence notable avec les solutions d'intelligence artificielle dites génératives comme ChatGPT.

Associer les habitants à l'implémentation du callbot

« *Notre taux de réponse aux appels était très faible. Nous avions 70 % de perte sur des demandes récurrentes mais trop nombreuses pour que nos agents puissent y répondre* », explique Angela Ragenard, directrice du marketing public de la ville de Plaisir. « *Les administrés témoignaient d'une réelle insatisfaction sur les réseaux sociaux et interpellaient les élus sur cette problématique.* » Même si elle mise sur une expérience usager nettement plus agréable, Angela Ragenard, alors directrice de la communication, veut avant tout lever les freins à l'échange avec un robot. La ville a communiqué auprès de ses habitants pendant tout le processus pour les impliquer dans l'implémentation de cette solution.

« *Quand nous nous sommes orientés vers cette solution, nous les avons prévenus que nous travaillions pour améliorer le traitement des appels. Puis nous les avons ensuite informés de la mise en place du callbot deux matinées par semaine (en mai 2022) pour qu'ils appellent et participent à l'enrichissement de sa base de données. Nous avons aussi mobilisé l'assemblée citoyenne.* » La ville a également laissé les habitants proposer des idées de noms pour le robot vocal puis voter parmi la sélection retenue par les élus. Le callbot a ainsi été baptisé « Optimus ».

En place depuis septembre 2022 à 100 %, Optimus a fait grimper le taux de réponse aux appels entrants à 90 %. Le callbot traite 70 % des demandes, les plus récurrentes. Les agents répondent aux appels à forte valeur ajoutée, qui nécessitent du temps et un contact humain.

IA : Meudon teste un chatbot vocal de dernière génération - Smart City Mag

Christophe GUILLEMIN

Intelligence artificielle

publié le 13/06/2025

Meudon testera cet été un agent vocal intelligent, disponible 24h/24, pour répondre aux appels téléphoniques en cas d'affluence ou hors horaires. Basé sur l'IA, ce chatbot vocal comprend et répond oralement aux demandes. Il vise à améliorer le service public et soulager les agents municipaux des tâches répétitives.

A partir de juillet prochain, les appels téléphoniques à la mairie de Meudon, passés en dehors des heures d'ouverture ou lors de pics d'affluence, basculeront vers un chatbot vocal intelligent. Cet outil, basé sur des agents IA conversationnels, intègre de l'analyse et de la synthèse vocale. Il est ainsi capable de traiter une demande exprimée oralement en langage naturel, puis d'y répondre également oralement, en exploitant une base de connaissances interne de la collectivité.

« L'agent est testé en interne depuis deux à trois semaines et il sera expérimenté auprès du public en juillet. Une attention particulière a été portée à la latence de ce chatbot vocal, dont les réponses sont très rapides. Vous n'avez pas le sentiment désagréable de poser une question, puis de devoir patienter pour obtenir la réponse », explique Laurent Duthoit, maire adjoint innovations & numérique.

L'outil est fourni par Bouygues Telecom Business en partenariat avec la startup Volubile, spécialisée dans l'IA conversationnelle. *« Ce service d'accueil téléphonique novateur fournit des réponses claires, rapides et automatisées dans plus de 130 langues, ainsi que la possibilité de rediriger les appels vers les services concernés »,* précise l'opérateur télécom dans un communiqué.

« Disponible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, cette solution vise à améliorer la satisfaction des administrés et des touristes, tout en soulageant les agents des appels répétitifs, leur permettant ainsi de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Avec cet assistant intelligent, les collectivités pourront remplacer les Serveurs Vocaux Interactifs traditionnels par un service à impact élevé, et disposer d'informations précieuses grâce à l'analyse des appels, permettant de mieux comprendre les préoccupations des administrés », poursuit Bouygues Telecom Business.

Présentée lors du dernier salon VivaTech (11 au 14 juin 2025), cette solution a trouvé en la commune de Meudon un premier terrain d'essai.

Tester la qualité des réponses et l'adhésion des usagers

Pour que le chatbot vocal fonctionne, la ville de Meudon a travaillé sur la base de connaissances interne, qui sert à entraîner les agents IA conversationnels. Elle est aussi utilisée pour les alimenter en données durant leur exploitation. *« Cette base de connaissances reprend les données de notre site internet, que nous complétons par divers documents internes, notamment des documents administratifs fournis par nos différents services »,* poursuit Laurent Duthoit.

Durant le test, qui durera jusqu'à la rentrée, la qualité des réponses sera évaluée, tout comme l'adhésion des usagers au service. *« Nous allons utiliser nos conseils de quartier ainsi qu'une adresse mail*

spécifique, pour recueillir les retours des utilisateurs ». La capacité de l'outil à traiter en simultané un grand nombre d'appels, même en période de forte affluence, sera également évaluée. *« Nous allons regarder également la dimension financière, en chiffrant combien coûte un appel traité par le chatbot vocal »*.

Si les résultats sont encourageants, la ville de Meudon envisage de contractualiser le déploiement de l'outil. Notons que la solution est aujourd'hui hébergée chez Bouygues Telecom, mais qu'à terme, elle devrait être internalisée sur le SI de la ville.

Un groupe de travail interservices dédié à l'IA

Cette expérimentation s'inscrit dans le cadre d'un plan d'actions visant à améliorer les services publics proposée par la ville de Meudon. Il est également le prolongement de réflexions et de tests autour de l'IA menés depuis plusieurs années par la commune. Meudon a par exemple testé il y a trois ans un prototype de pilotage automatisé par IA des cycles de feux de circulation. Meudon a également testé l'analyse d'images de caméras pour divers usages dont le comptage routier ou la détection de déchets. En perspective : tester l'analyse de bruits par IA.

Pour mener ces expérimentations, un groupe de travail interservices a été constitué. Il travaille également à l'élaboration d'une charte d'utilisation, en intégrant formation, éthique et impacts organisationnels.

« Avec l'agent d'accueil intelligent, la ville de Meudon souhaite faire un pas supplémentaire pour moderniser et rationaliser son guichet unique », a déclaré Denis Larghero, Maire de Meudon et Vice-Président du Département des Hauts-de-Seine. *« L'intégration de technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle, permettra de faciliter le parcours des usagers du service public en étendant les horaires d'ouverture et donc d'information à la population »*.