Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

CONCOURS INTERNE ET 3e CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2026

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

CONCOURS INTERNE : **Rédaction, à l'aide des éléments d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles appropriées.**

3e CONCOURS : Rédaction, à partir des éléments d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles appropriées.

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE

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 38 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 mission auprès de la Directrice générale des services (DGS) d'Admiville (60 000 habitants).

À Admiville comme dans de nombreuses collectivités territoriales, les outils d'intelligence artificielle générative (IAG) sont désormais largement utilisés par les agents dans le cadre de leurs missions – souvent de façon spontanée, sans cadre formalisé.
Soucieuse de tirer parti des opportunités offertes par ces outils, tout en maîtrisant les risques associés, la collectivité souhaite définir une stratégie d'encadrement et d'accompagnement de ces usages.

Dans ce cadre, la DGS vous demande de rédiger à son attention un rapport sur le déploiement maîtrisé de l'IAG dans les collectivités territoriales, permettant de dégager des solutions opérationnelles adaptées à la mise en place d'un cadre d'usage utile, raisonné et sécurisé dans les services d'Admiville.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

Liste des documents :

Document 1 : « Le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle - Service public local et intelligence artificielle : l'heure des premiers choix politiques » - *jean-jaures.org* - Juillet 2025 - 4 pages

Document 2 : « Faut-il désigner un référent IA dans les collectivités ? » - *La Gazette des communes* - 20 août 2025 - 3 pages

Document 3 : **«** Maîtriser l'IA générative dans les communes » - *Maires de France* - 19 mai 2025 - 4 pages

Document 4 : « Des agents à fond, d'autres à l'arrêt » - L'IA devient une question managériale [Dossier] - *La Lettre du cadre territorial* - n° 591 - Octobre 2025 - 2 pages

Document 5 : « L'IA au travail : un gain de confort qui pourrait vous coûter cher » - *TheConversation.com* - 5 mai 2025 – 3 pages

Document 6 : « IA et RGPD : la CNIL publie ses nouvelles recommandations pour accompagner une innovation responsable » - *cnil-fr* - 7 février 2025 - 2 pages

Document 7 : « L'IAG déferle sur les communes : les maires appellent à la mutualisation et à la souveraineté » - *Horizons publics* n° 49 - Janvier-février 2026 - 4 pages

Document 8 : « L'intelligence artificielle au travail. Accompagner & sécuriser les initiatives collaborateurs » - *Synthèse de l'étude Inria-Datacraft* – 4 juin 2025 - 6 pages

Document 9 : « Former, un enjeu stratégique pour la transformation de la fonction publique » (extrait) - *Actualité Juridique. Fonctions publiques* - n°9 - Septembre 2025 - 2 pages

Document 10 : « Projet de Charte éthique de l'utilisation de l'intelligence artificielle et de la donnée au département d'Ille-et-Vilaine » - *Nous-vous-ille.fr* - 26 juin 2025 - 5 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

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.

07 – 2025 RAPPORT

Le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle

Service public local et intelligence artificielle : l'heure des premiers choix politiques

_Jacques Priol
Ancien dirigeant territorial, président de Civiteo, cofondateur de l'Observatoire Data Publica

Cela fait bientôt trois ans que nos sociétés sont entraînées dans le maëlstrom de l'intelligence artificielle (IA). Un récit majeur s'impose : cette évolution est incontournable, l'adoption des IA génératives est irréversible, la course aux grands modèles de langage devient un enjeu vital de souveraineté et d'autonomie stratégique. Malgré quelques voix dissonantes, ce récit est remarquable de puissance et de persistance.

Les débats du printemps 2023 sur la nécessité pour les uns de faire une pause et pour les autres d'accélérer la recherche face aux dérives possibles des IA génératives[1] illustrent la maîtrise de quelques acteurs majeurs sur les termes du débat public. La question pour eux n'est pas d'obtenir une décision ou une régulation, mais d'imposer les débats sur l'IA comme sujet central, qui justifie des investissements privés toujours plus massifs et des soutiens publics précipités, quand ce n'est pas inconsidérés !

Ce faisant, l'engouement des entreprises et des services publics pour l'IA (générative ou non) est incontestable. Après la sidération, la fascination et les premiers pas.

Le service public local n'est pas sous cloche

Une étude de l'Observatoire Data Publica a montré que les collectivités françaises n'ont pas tardé à s'intéresser aux systèmes d'IA (SIA). En 2021, un rapport de la Commission européenne avait identifié cinq projets locaux en France[2], le Conseil d'État en citait dix-neuf en août 2022[3]. Mi-2024, ce sont 75 % des régions, 62 % des métropoles, mais aussi 14 % des communes de moins de 10 000 habitants qui ont engagé des projets avec de l'IA. En 2025, plus d'une collectivité locale sur deux (de plus de 3 500 habitants) a commencé à utiliser des SIA pour la gestion du service public[4] !

Cet élan montre que l'action publique locale et les élues et élus qui en ont la charge sont en prise directe avec la réalité et les débats qui irriguent notre société. Élan ne signifie pas aveuglement et se conjugue avec prudence. Des territoires freinent et vont parfois jusqu'à interdire temporairement certains usages de l'IA[5]. D'autres construisent des outils qui sont autant de garde-fous et de conditions préalables, parfois très rigoureuses, au déploiement des systèmes d'IA au sein du service public.

1. Yoshua Bengio, « Aujourd'hui, l'intelligence artificielle, c'est le Far West ! Nous devons ralentir et réguler », *Le Monde*, 28 avril 2023 ; Yann Le Cun, « L'idée même de vouloir ralentir la recherche sur l'IA s'apparente à un nouvel obscurantisme », *Le Monde*, 28 avril 2023.
2. *AI Watch, Artificial Intelligence in public services*, Commission européenne, 2020.
3. *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance*, Conseil d'État, août 2022.
4. *Les collectivités locales et la donnée*, 3e Baromètre de l'Observatoire Data Publica, novembre 2024. Enquête menée auprès d'un échantillon de 289 collectivités et établissements publics locaux représentatif de la diversité des collectivités françaises.
5. « Montpellier interdit temporairement ChatGPT à ses agents et engage un travail éthique », *La Gazette des communes*, 20 avril 2023.

Toutes les politiques publiques sont concernées

Les 250 projets identifiés et analysés par l'Observatoire Data Publica entre septembre 2023 et décembre 2024[1] montrent que des collectivités de toutes les tailles sont concernées. Et la variété des usages possibles de l'IA est spectaculaire.

De nombreux projets concernent la vie courante du service public, avec de l'IA générative pour produire des documents internes ou même des actes juridiques, gérer les instances officielles et leurs comptes rendus, gérer des dossiers administratifs, instruire des demandes d'aide et de subvention, ou même préparer les travaux des commissions d'appels d'offres. Les directions du numérique testent des SIA pour coder, outiller leur politique de cybersécurité ou améliorer la performance de l'assistance aux utilisateurs. Les équipes financières envisagent des SIA pour du contrôle de gestion ou pour accélérer le traitement de la facturation. Les directions des ressources humaines testent des IA qui analysent et trient des candidatures.

Le recours à l'IA s'impose aussi comme un vecteur d'efficacité pour renforcer la performance de la gestion bâtimentaire (réduire la consommation des fluides) ou de la gestion des espaces verts (optimiser l'arrosage, par exemple). Des IA prédictives sont embarquées dans la gestion d'automatismes industriels (dans des stations d'épuration, des centres de tri des déchets, l'éclairage urbain, etc.). En matière d'urbanisme, des IA analysent les plans d'occupation des sols, et plusieurs projets visent à accélérer l'instruction des permis de construire. L'analyse des flux de mobilité, la gestion de carrefours « intelligents » ou l'optimisation de la gestion des réseaux de transport urbain sont aussi des domaines propices au test de systèmes d'IA.

Dans des écoles, des SIA servent à prédire la fréquentation des cantines scolaires pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Les politiques sociales ne sont pas en reste, avec des algorithmes proposés pour lutter contre le non-recours, pour modéliser des parcours et faire de la prévention, pour trier de façon rapide les dossiers pour l'attribution de logements sociaux ou de places en crèche.

La gestion de la sécurité dans l'espace public voit apparaître une nouvelle gamme d'outils à travers les « caméras augmentées ». L'IA et la sécurité, ce sont aussi des projets destinés à améliorer la résilience des territoires : détection et modélisation de la propagation des feux de forêt, modélisation d'inondations, anticipation des risques de sécheresse.

Le recours à l'IA pour améliorer la relation aux usagers est un sujet qui intéresse de nombreux territoires, avec deux approches distinctes : l'IA au guichet avec des *chatbots* et *callbots* ou l'IA comme aide aux agents publics (renseignement et personnalisation des réponses).

Les enjeux d'un déploiement choisi et maîtrisé

Loin d'être en retard, le service public local s'est très vite engagé dans une phase de découverte des bénéfices possibles du recours à l'IA, mais aussi des limites et des risques, en engageant des démarches visant à garder le contrôle et à maîtriser l'intégration des SIA dans la production de l'action publique.

Mieux : le service public local français a très rapidement mis en exergue des risques nouveaux inhérents, non pas aux SIA eux-mêmes, mais à leur compatibilité avec des principes fondamentaux du service public comme garant de l'intérêt général.

La formation et l'acculturation des décideurs sont une étape essentielle. L'explication des mécanismes d'apprentissage des SIA est le dernier des soucis des promoteurs de solutions. Il est pourtant essentiel de comprendre comment fonctionnent ces outils probabilistes qui se nourrissent de données massives pour calculer des résultats et générer des contenus vraisemblables à des vitesses vertigineuses.

1. *IA & territoires, après la découverte le temps des premiers choix*, L'Observatoire Data Publica, juillet 2025.

L'Observatoire Data Publica rapporte aussi que les décideurs publics sont prudents et souhaitent vérifier, avant tout déploiement, la performance réelle et même l'utilité des systèmes d'IA qui leur sont proposés, par exemple en termes d'accélération des processus, de fiabilisation d'automatismes, d'accès à de nouvelles connaissances, de personnalisation des actions, d'économies budgétaires, d'amélioration de la performance des politiques. De nombreuses offres commerciales à l'attention du service public vantent bien plus la performance possible du système que la performance du service public : on vend des IA qui marchent, mais qui ne servent à rien.

Il est ensuite essentiel de se saisir à bras-le-corps de la question de la confiance. De nombreuses chartes ou doctrines existent. Elles exposent des principes qui sont juridiques, techniques, économiques, éthiques, mais aussi philosophiques, moraux ou politiques. On évoque la primauté humaine, la bienfaisance, la transparence, la démocratie, la souveraineté (économique, politique, technique…), l'autonomie stratégique, l'encapacitation, l'équité et la non-discrimination, la protection de la vie privée… Mais lire ces chartes, ou mieux y adhérer, n'aide guère à se faire une opinion concrète, et encore mois à piloter l'introduction d'un SIA. Ces principes doivent être traduits en repères pratiques et actionnables à l'échelle d'une collectivité publique. Ainsi, par exemple, la souveraineté et l'autonomie stratégique sont érigées en condition préalable à tout déploiement d'IA d'intérêt général par le Conseil d'État. Mais à l'échelle d'une ville de 50 000 habitants, comment s'en saisir ? On peut privilégier un modèle français, certes. Mais un modèle français entraîné sur des données inconnues n'est-il pas moins bien maîtrisé qu'un modèle américain entraîné sur des données ouvertes ? Le contrôle des biais et des erreurs et la vérification d'une absence d'atteinte à la vie privée (des usagers du service public) ne se règlent pas par une charte. Des mesures concrètes sont à prendre. Elles passent par la formation opérationnelle des agents publics, par des clauses contractuelles exigeantes vis-à-vis des fournisseurs, par des contrôles (et des compétences pour les assurer), par l'instauration de règles managériales strictes pour mettre en place et garantir dans la durée la supervision humaine.

La question environnementale est, bien sûr, centrale. Le développement des IA génératives et leur utilisation massive font sortir de toute trajectoire carbone acceptable aussi bien les géants du numérique que les entreprises et les services publics qui les utiliseraient de façon inconsidérée[1]… La question de l'empreinte des SIA utilisés est une composante essentielle de toute décision. Les décideurs locaux doivent donc se doter de moyens de mesure, et pouvoir imposer aux acteurs du numérique qu'ils livrent des chiffres vérifiables. Précisons que les collectivités françaises de plus de 50 000 habitants sont soumises depuis le 1er janvier 2025 à l'obligation de se doter d'une « stratégie numérique responsable » dont l'objet est justement de limiter (ou d'infléchir) l'empreinte carbone des outils numériques du service public[2]. Dans un contexte de dématérialisation toujours plus poussée, l'arrivée de l'IA place les décideurs face à une injonction paradoxale. Et si la France promeut dans divers cercles internationaux un référentiel pour une IA frugale[3], dans bien des cas l'IA la plus frugale sera celle que l'on n'utilise pas !

Une transparence démocratique à inventer

Nos concitoyens s'interrogent et s'inquiètent des conditions d'utilisation des IA par le service public.

Plusieurs démarches récentes sont à saluer : la convention citoyenne sur l'IA organisée par Montpellier Métropole, la consultation de conseils locaux du numérique à Angers ou Rennes, la concertation « Nantes débat de l'IA ! » et bien d'autres encore. Il ressort de ces travaux des enseignements ambivalents. D'un côté, nos concitoyens s'inquiètent des risques et des dérives possibles des systèmes d'IA : empreinte environnementale non maîtrisée, atteintes

1. « Sam Altman, le patron d'OpenAI, s'inquiète du gouffre énergétique de l'IA », *Le Figaro*, 18 janvier 2024.
2. Loi n°2021-1485 du 15 novembre 2021 visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France.
3. Référentiel général pour l'IA frugale, Afnor, 2024.

à la vie privée, risques de biais et d'erreurs, voire de discriminations algorithmiques, aggravation des fractures numériques, déshumanisation complète du service public…

D'un autre, ils souhaitent voir le service public local se saisir des outils les plus efficaces disponibles s'ils offrent des retombées tangibles au bénéfice du territoire et de ses habitants.

Ce sont donc les habitants qui le disent : l'enjeu est politique.

Pour être complet sur la question démocratique, il faut aussi que les élues et élus aient conscience des obligations de transparence qui s'imposent au service public. Au nom des libertés fondamentales de nos concitoyens, les collectivités publiques ont l'obligation d'informer les usagers en cas d'utilisation d'un algorithme pour les décisions qui les concernent. Cette obligation trouve sa source dans l'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen selon lequel « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». À l'ère de l'IA, le Conseil constitutionnel en tire une position tranchée : les exigences de transparence des décisions publiques rendent impossible l'utilisation « comme fondement exclusif d'une décision administrative individuelle, des algorithmes susceptibles de réviser eux-mêmes les règles qu'ils appliquent[1] ». En d'autres termes : l'IA ne peut pas être utilisée pour automatiser des prises de décisions individuelles. Elle ne peut être utilisée que sous le contrôle et la supervision d'agents publics, qui demeurent seuls responsables de la prise de décision. Voici une contrainte, heureuse, que ne connaissent pas les entreprises.

Un enjeu électoral en 2026 ?

Lancer quelques projets avant la fin du mandat pour les uns, explorer des pistes nouvelles pour les autres, les candidats aux élections municipales s'intéressent à l'IA. Parmi les centaines de projets en cours, chacun peut faire ses courses. Encore faut-il avoir à l'esprit qu'il s'agit de projets… Parmi les 250 cas étudiés par l'Observatoire Data Publica entre septembre 2023 et décembre 2024, seuls 21 ont été passés en production. Et il ne s'agit pas d'une conséquence d'une faiblesse de notre service public, puisque selon Gartner le taux d'abandon des projets d'IA avant la mise en production, tous secteurs confondus, est de 80 %[2] !

Avant d'imaginer un usage utile, raisonnable et maîtrisé des IA au service des politiques publiques locales, beaucoup reste à faire. Malheureusement, hormis quelques financements, les élus locaux n'ont pas grand-chose à attendre de l'échelon national. Disons-le clairement ici : loin de prioriser les usages d'intérêt général, les récents gouvernements ont fait de la promotion de la *French Tech* et de l'appel aux investissements privés l'alpha et l'oméga d'une politique publique de l'IA.

D'autres réponses sont possibles, elles viendront peut-être des territoires et notamment des communes et des intercommunalités qui sauront s'organiser au printemps 2026 en désignant des élues et élus délégués à l'IA, en faisant des choix ciblés et maîtrisés de recours à l'IA pour des métiers précis et des priorités politiques assumées, en refusant explicitement les dérives et les offres fantaisistes qui pullulent, et en informant les citoyens de ces usages tout en concertant leurs développements. Car au final, ce sont les élues et élus qui décident, et les citoyennes et citoyens qui choisissent.

1. Décision n°2018-765 DC du 12 juin 2018.
2. *Pourquoi 80 % des projets d'IA ne voient jamais le jour*, Forbes, janvier 2025.

DECRYPTAGE

Faut-il désigner un référent IA dans les collectivités ?

Publié le 20/08/2025 • Par Auteur associé • dans : Actu juridique, actus experts technique, Analyses juridiques, France



1Jakub Jirsak - AdobeStock

Dans cette analyse, Yvon Goutal et Théo Simon, avocat associé et juriste au sein du cabinet Goutal, Alibert et associés, expliquent quelle serait, pour les collectivités, la valeur ajoutée de la désignation d'un référent IA, qui pourra s'emparer du sujet et accompagner les services, à la fois techniquement, financièrement et juridiquement.

Yvon Goutal et Théo Simon, respectivement avocat associé et juriste au sein du cabinet Goutal, Alibert et associés

Outil de transformation de l'action publique, l'intelligence artificielle n'est pas seulement l'avenir ; elle est déjà bien ancrée dans la réalité. Une collectivité sur deux a déjà mis en place un système d'intelligence artificielle (SIA) ou prévoit de le faire dans l'année à venir. Et cela sans compter la place, toujours croissante, des traitements algorithmiques « discrets » insérés dans de nombreuses applications métiers.

Une fois n'est pas coutume, le droit n'est pas en retard, l'Europe s'étant progressivement dotée d'un ensemble de dispositifs encadrant l'usage des données personnelles, à différents titres, créant des obligations à la charge des plateformes et autres réseaux sociaux, imposant des impératifs de sécurisation des données, la transposition française de NIS2 étant attendue pour les mois à venir, enfin, régulant le déploiement de l'intelligence artificielle. Tel est l'objet du règlement sur l'intelligence artificielle (RIA), dont l'entrée en vigueur est échelonnée dans le temps. Il s'appliquera entièrement à partir d'août 2026 (art. 113).

Alors que les premières mesures sont déjà applicables (les SIA jugés inacceptables sont interdits depuis février, les règles propres aux modèles d'IA à usage général sont effectives à compter d'août 2025), les collectivités territoriales ne peuvent différer leur mise en conformité.

Elles doivent se mettre en mouvement sans attendre, d'autant que leurs « cas d'usages » touchent parfois à des domaines sensibles, susceptibles d'être qualifiés de « haut risque » (RIA, art. 6 et annexe III : SIA utilisés comme composants de sécurité dans la gestion et l'exploitation d'infrastructures numériques critiques, du trafic routier ou de la fourniture d'eau, de gaz, de chauffage ou d'électricité ; SIA utilisés pour le recrutement ; SIA utilisés pour évaluer l'éligibilité des personnes physiques aux prestations et services d'aide sociale essentiels…).

Pourquoi un référent ?

La première grande question pratique est managériale : comment faire pour accueillir cette nouvelle évolution, à la fois technique, financière et juridique ?

Il existe théoriquement une solution radicale : interdire l'usage de l'intelligence artificielle par les services. De la sorte, faute d'usage, pas de responsabilité pour l'administration…

Cette voie est cependant barrée. En premier lieu, l'intelligence artificielle se répand indirectement, par le biais d'applications classiques, qui sont progressivement enrichies par les éditeurs. Fermez-lui la porte et elle entrera par la fenêtre. Impossible donc, en pratique, de ne pas s'emparer du sujet.

Trop usité dans la période récente, le terme de « référent » est dévalorisé. On l'emploiera donc avec prudence et on pourra aisément lui préférer le titre de délégué ou toute autre dénomination plus classique ou plus originale (le secteur ne manque pas d'anglicismes). Mais le fait est que la matière conduit naturellement à désigner un agent-centralisateur (ou une équipe, si la structure en a les moyens), quel que soit le nom qu'on lui donne, qui pourra s'emparer du sujet et accompagner les services, à la fois techniquement, financièrement et juridiquement.

Par commodité, on se résoudra ici à évoquer la désignation d'un « référent », dont le statut et les missions pourraient être inspirées du délégué à la protection des données (DPD ou DPO en anglais). Contrairement au Règlement général de protection des données (RGPD) qui impose, dans certaines situations, la désignation d'un délégué à la protection des données (DPD/DPO), le RIA, lui, n'exige pas formellement qu'un référent soit nommé.

Les sujets sont cependant très proches, souvent même en interactions, et bon nombre d'administrations pourraient faire le choix d'étendre tout simplement les missions du DPD pour y inclure la conformité au RIA. Cette solution présente l'avantage de mutualiser certaines compétences et sera particulièrement adaptée aux « petites » collectivités. Elle nécessite cependant un renforcement des moyens alloués au DPD et une formation spécifique aux enjeux et à l'encadrement juridique de l'IA. Les collectivités disposant de ressources plus importantes ou prévoyant de faire un usage « intensif » de l'intelligence artificielle favoriseront plutôt la création d'un poste dédié, qui permettra une spécialisation accrue et facilitera l'identification d'un interlocuteur privilégié.

La véritable valeur ajoutée du référent résidera dans sa capacité à entendre les différents candidats à l'utilisation, à traduire les obligations réglementaires en procédures opérationnelles et à anticiper les éventuelles évolutions normatives. Cette approche préventive s'avèrera particulièrement pertinente dans un contexte où le cadre juridique applicable à l'IA est en construction et où de nombreuses dispositions laissent encore place à l'interprétation.

Par ailleurs, en cas de contentieux, la responsabilité des administrations sera vraisemblablement appréciée au regard des mesures préventives mises en œuvre dans l'utilisation des SIA. Bien évidemment, nommer un agent sans lui donner les moyens suffisants constituera une faute de nature à aggraver la responsabilité de l'administration en cas de manquement aux obligations mises à sa charge. S'il n'est pas déjà le DPD, une collaboration étroite s'imposera pour assurer la cohérence des politiques de conformité. Le référent IA devra idéalement être rattaché à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour garantir son indépendance et sa capacité d'influence sur les projets envisagés.

Quelles missions ?

A la croisée des enjeux techniques et juridiques, le référent IA jouera un rôle d'interface entre l'administration et les autorités compétentes, entre la direction et ses services et entre les services eux-mêmes. Les premières tâches seront certainement de recenser et de sensibiliser. La mise en conformité suppose l'établissement d'un recensement des SIA mis en place au sein de l'administration. Une mission fondamentale du référent consistera donc à cartographier l'ensemble des IA utilisées par l'administration à laquelle il est rattaché. Pour chaque système, cette cartographie devra préciser toute une série d'informations (finalité, classification en fonction du niveau de risque, type de données traitées, acteurs impliqués, etc.).

Cette démarche doit s'inscrire dans un processus d'actualisation continue. Un inventaire

statique deviendrait rapidement obsolète face à l'évolution constante des cas d'usage. Cette mission de recensement n'est certes pas formellement imposée, mais elle est en pratique indispensable et elle décalque largement l'obligation bien réelle pour les administrations de plus de 50 équivalents - temps plein de publication en ligne des règles définissant les principaux traitements algorithmiques qui fondent des décisions individuelles (code des relations entre le public et l'administration, art. L.312-1-3).

Par ailleurs, l'article 86 du RIA pose un droit, pour toute personne concernée faisant l'objet d'une décision prise par un déployeur sur la base des sorties d'un SIA à haut risque (mentionné à l'annexe III), d'obtenir des « explications claires et pertinentes sur le rôle du SIA dans la procédure décisionnelle et sur les principaux éléments de la décision prise ».

A l'instar des audits internes menés par le DPD s'agissant de la protection des données, le référent IA pourrait organiser des vérifications régulières de la conformité des SIA au RIA. Ces audits permettront d'identifier les éventuelles non-conformités et de les corriger le cas échéant.

En outre, il pourrait veiller à intégrer les exigences du RIA dans les cahiers des charges des différents projets envisagés, à anticiper les obligations de transparence et, surtout, à les traduire contractuellement.

Quelle formation ?

L'article 4 du RIA impose également que « les fournisseurs et les déployeurs de systèmes d'IA prennent des mesures pour garantir, dans toute la mesure du possible, un niveau suffisant de maîtrise de l'IA pour leur personnel et les autres personnes s'occupant du fonctionnement et de l'utilisation des systèmes d'IA pour leur compte, en prenant en considération leurs connaissances techniques, leur expérience, leur éducation et leur formation, ainsi que le contexte dans lequel les systèmes d'IA sont destinés à être utilisés, et en tenant compte des personnes ou des groupes de personnes à l'égard desquels les SIA sont destinés à être utilisés ».

Cette obligation pourrait être prise en charge par le référent – avec le service formation – en faisant usage de la géométrie variable que prévoit le texte : s'adapter tant aux profils des agents publics chargés d'utiliser les SIA, qu'aux personnes à l'égard desquelles ils seront utilisés (notamment, les administrés, mais plus largement, aux autres agents publics, dans le cadre de la gestion de carrière, par exemple).

Il ne s'agit pas de faire de tout un chacun un spécialiste de l'IA, mais de garantir, dans la mesure du possible, qu'un niveau suffisant de « maîtrise » soit assuré pour ceux qui mobilisent l'intelligence artificielle : qu'est-ce qu'un SIA ? Un modèle d'IA à usage général ? Quelles sont les principales obligations du RIA ? Sensibilisation à la protection des données à caractère personnel. L'administration renferme une large mosaïque de profils (compétences techniques, expérience, formations, appétence pour les nouvelles technologies…) et le référent nommé devra faire du cousu-main pour permettre une montée en compétence ciblée. Pour appréhender les besoins en formation, le référent pourrait, par exemple, animer ou organiser des sessions de sensibilisation pour orienter les agents vers des ressources adaptées. En bref, les agents directement impliqués dans l'utilisation ou le déploiement de SIA nécessiteront une formation approfondie, tandis qu'une sensibilisation plus générale pourra suffire pour les autres.

DOCUMENT 3

Maires de France

19/05/2025 MAI 2025 - n°434 AMF IA, Numérique, réseaux sociaux

Maîtriser l'IA générative dans les communes

La déferlante de l'intelligence artificielle générative (IAG) a atteint les communes. Alors que les premiers usages commencent à être déployés dans les mairies, les élus doivent répondre aux questions et, parfois, aux inquiétudes des agents et des usagers. Au-delà de leur rôle pédagogique, de nombreuses communes se dotent de chartes pour encadrer l'IA et réaffirmer la place de l'humain.

Par Olivier Devillers



11(c) AMJ 39 - L'Association des maires du Jura (39) a organisé, le 15 avril, un « café IA » au cours duquel des élus ont été formés à ses usages mais aussi aux risques qu'elle génère.

Selon l'observatoire **Data Publica**, une collectivité sur deux s'intéressait à l'intelligence artificielle (IA) en 2024, que le système soit déployé ou en projet. Avec une tendance marquante : l'appétence des communes de toutes tailles pour l'IA ou, plus exactement, l'IA générative comme le prouve la poussée des projets associés à la gestion administrative. Celle-ci représente 30 % des projets et se positionne devant les thématiques mobilité, déchets ou environnement, domaines d'excellence de l'IA classique (prédiction, analyse de données massives).

À Suresnes (48 930 habitants, 92), les comptes-rendus de réunion sont désormais réalisés par une IA. « Cela nous fait gagner un temps fou », confie Thomas Klein, conseiller municipal, tout en précisant que le compte-rendu est « relu avant d'être envoyé à son ou ses destinataires ». Les chatbots exploitant l'IA pour générer des réponses aux questions pratiques des usagers ont aussi la cote. La mairie de Plaisir (31 970 habitants, 78) a opté pour un chatbot vocal, simulant une voix humaine. Baptisé « Optimus », il prend le relais des deux standardistes quand le standard sature ou lorsque la mairie est fermée. « Ce qui est important, c'est que les agents d'accueil puissent se consacrer aux demandes les plus complexes », explique Joséphine Kollmannsberger, maire de la commune.

Le domaine juridique suscite également beaucoup d'applications. Du côté des marchés publics, cas d'usage testé par le Syndicat mixte d'ingénierie pour les collectivités et territoires innovants des Alpes et de la Méditerranée (Sictiam, lire ci-dessous), l'IA aide à trouver des prestataires, à analyser les offres ou à rédiger un cahier des charges.

En matière de ressources humaines, l'IA aide «à répondre aux questions juridiques de premier niveau et à dégager du temps pour les cas juridiques les plus complexes », comme le relève un centre de gestion dans un rapport de la Délégation aux collectivités territoriales du Sénat sur l'IA, présenté le 13 mars.

De multiples usages

L'usage de l'IA générative est encouragé par l'État. En 2024, la direction interministérielle du numérique (Dinum) a ouvert aux collectivités l'accès à Albert. Cette IA générative, issue d'un modèle libre créé par Meta (Facebook), a été nourrie de la base « droits et démarches » de la direction de l'information légale et administrative (DILA). Les conseillers numériques France services (CNFS) en sont les premiers utilisateurs, cette IA les aidant à mieux répondre aux questions des usagers. Les collectivités peuvent personnaliser Albert en l'entraînant sur leurs propres données (sites internet, base de réponses…) pour créer un chatbot personnalisé. Le ministre de la Fonction publique, Laurent Marcangeli, a annoncé, le 6

février, sa volonté de « doter tous les agents de la fonction publique, y compris ceux des collectivités territoriales, d'une IA générative ».

L'intégration de l'IA dans les collectivités n'a cependant rien d'anodin, son impact pouvant être très significatif sur l'organisation du travail et l'évolution des métiers. Son usage sans concertation avec les personnels concernés peut se révéler contre-productif. C'est ce qu'a appris Nantes Métropole (325 000 habitants, 44) avec l'abandon d'un projet concernant la lutte contre le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires. L'IA devait aider les cantines à ajuster la production de repas à la fréquentation des élèves en s'appuyant sur des données historiques (repas servis, météo, événements, transports…). « Nous n'avons pas su associer les agents des cantines qui allaient utiliser ces outils en amont et nous avons été confrontés à un rejet », regrette Frankie Trichet, vice-président de Nantes Métropole.

Dans le Loiret, l'expérimentation d'IA générative lancée par le département, fin 2024, a reçu, pour sa part, un double aval : celui des élus et des organisations syndicales. Et ce sont les responsables des services métiers qui ont eux-mêmes sélectionné les cas d'usage : amélioration de la rédaction des délibérations, pré-instruction des permissions de voirie, création d'un chatbot RH interne et d'un autre pour les réponses aux usagers de la maison de l'autonomie, génération de contenus pour les lettres d'information et vérification des frais de déplacement. Des usages qui vont être testés et évalués par les experts métiers avant d'envisager toute forme de généralisation. «Il s'agit de mesurer ce que l'IA nous apporte vraiment : des gains de temps ? Oui, mais comment sont-ils réutilisés ? Un travail plus qualitatif ? Oui, mais jusqu'où peut-on faire confiance à l'outil ? », détaille Sandrine Gérard, directrice générale adjointe (DGA) chargée de ces expérimentations au département. Et, comme dans tout processus de dématérialisation, la DGA s'attend à des effets de bord : nécessité d'améliorer les données d'entrée pour améliorer les réponses, obstacles juridiques à lever, processus métiers à ajuster (…) avant de pouvoir exploiter tout le potentiel de l'IA.

Partager les connaissances

Déployer l'IA générative induit aussi son acceptation par les usagers. Face aux interrogations que soulève la technologie au sein de la population, de nombreuses collectivités ont engagé des concertations. Certaines ont été présentées lors du Forum des interconnectés, les 10-11 mars, à Rennes (35).

Dans la Somme, la communauté de communes du Pays du Coquelicot (65 communes, 28 000 habitants) a mis en place des « apéro-IAs ». Anne-Marie Lemaire, vice-présidente chargée de la transition numérique, a expliqué qu'il s'agissait de « rencontres conviviales, s'appuyant sur des spécialistes, destinées à rassurer les citoyens, à expliquer les apports potentiels de l'IA et à dissiper les craintes ».

Dans le Pas-de-Calais, la communauté urbaine d'Arras (46 communes, 108 350 habitants) a opté pour un format ludique avec sa « Bataille de l'IA », un jeu de cartes sérieux mis à disposition sous licence libre, conçu par les associations Latitude et Data for good. « Ce format permet aux participants de se positionner dans une chronologie de l'IA, d'aborder des questions éthiques (comme la propriété intellectuelle) et de débattre autour de dilemmes concrets tels que l'hypothèse d'une réécriture de manuels scolaires par l'IA », explique Mickaël Audegond, maire de Wailly et conseiller délégué à la communauté urbaine d'Arras chargé de la digitalisation du territoire.

Le Conseil national du numérique (CNNum) promeut, en parallèle, le concept de « café IA » pour aider collectivités, entreprises et associations à débattre, à expérimenter et à s'approprier les enjeux du numérique et de l'IA. La démarche s'appuie sur un site internet (cafeia.org) qui propose de nombreuses ressources – présentations, jeux sérieux, documents… – pour organiser en toute autonomie un café IA. En pratique, il s'agit d'une rencontre en petit groupe qui se déroule sur une heure ou un peu plus avec divers formats prêts à l'emploi. Les participants sont, par exemple, incités à utiliser « Compar:IA », une plateforme créée par le ministère de la Culture pour comparer gratuitement et anonymement une vingtaine d'intelligences artificielles génératives commerciales ou libres.

« Une mallette IA » pour les acteurs locaux

Fin mars, plus de 200 cafés IA avaient été organisés par des collectivités de toutes tailles – Figeac (46), Alençon (61), Grenoble (38), Merville (59), Rouen (76), Saclay (91)… – dont plus de 80 % en dehors de l'Île-de-France. L'Association des maires et des présidents d'intercommunalité du Jura (AMJ 39) a ainsi organisé un café IA, le 18 mars et le 15 avril. Des ateliers ont permis aux maires de découvrir une

application pour réaliser, en quelques clics, des comptes-rendus de réunion, en s'appuyant sur une application « souveraine » conçue en Franche-Comté. Le café IA a été aussi l'occasion de tenir des débats autour des biais (résultats faussés de l'IA), de la confidentialité et de la protection des données, de l'éthique de l'IA.

L'AMJ 39 organisera, le 6 juin, le « premier forum de l'IA des élus du Jura », en partenariat avec le conseil départemental. Pour permettre aux acteurs situés en milieu rural de participer plus largement à cette dynamique citoyenne, le CNNum s'est associé à la Mednum, la coopérative assurant l'accompagnement des médiateurs numériques, et à l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT). L'objectif est de fournir une « mallette IA » aux acteurs locaux et de former des médiateurs à l'organisation de « cafés IA ». Lancée en mars 2025, la formation sur deux jours propose aux médiateurs et conseillers numériques France services d'acquérir les bases d'une culture de l'IA et de prendre en main les outils pédagogiques promus par le CNNum.

Montségur-sur-Lauzon (1 370 habitants, 26) est une des premières communes à s'être lancée dans l'initiation à l'IA. Organisés en octobre 2024, dans le cadre d'un « Mois de l'IA », les ateliers pratiques visaient un public de 65 à 80 ans, souvent éloigné du numérique. Dans une atmosphère conviviale, par petits groupes de 4 à 5 personnes, les participants ont pu manipuler des outils pour créer chansons, images et musiques. « Quand on commence à leur montrer concrètement à quoi cela sert, cela démystifie un petit peu l'IA », observe Lucie Loubier, conseillère numérique France services dont le poste est cofinancé par la mairie de Montségur-sur-Lauzon.

La crainte d'une technologie qui pourrait remplacer l'humain et que l'on ne pourrait plus contrôler est cependant très présente au sein de la population. Mickaël Audegond souligne que cette « techno-anxiété » concerne tout le monde, y compris «de jeunes étudiants ingénieurs qui se posent aussi beaucoup de questions ». Si le devenir du travail arrive en tête des préoccupations, les craintes concernent aussi l'environnement. L'IA générative consomme beaucoup de puissance de calcul et donc d'électricité et d'eau pour refroidir les datacenters. Ces derniers représentent déjà près de la moitié de l'empreinte carbone du numérique, selon l'Ademe. Concrètement, on estime qu'une requête sur une IA comme ChatGPT consomme dix fois plus d'électricité qu'une recherche classique sur un moteur de recherche.

Ces interrogations ont conduit les collectivités à lier le déploiement de l'IA générative à la rédaction de chartes déontologiques. On l'observe au Sictiam comme dans le Loiret où les collectivités ont lancé des concertations. Ces chartes répondent d'abord à une nécessité : encadrer et limiter le « shadow IA », autrement dit l'utilisation non autorisée ou non supervisée de technologies d'IA au sein de la mairie. Des usages constatés « en nombre, de manière officieuse et en dehors de toute réflexion, de toute régulation », explique Maria Lépine, vice-présidente de Tours Métropole (304 421 habitants, 37). Data Publica évalue à plus de 50 % le nombre d'utilisateurs non déclarés de l'IA au sein des collectivités… Or, outre les risques de biais ou d'erreurs inhérents aux IA génératives, un usage non maîtrisé peut aussi conduire à des fuites de données ou à des infractions sur la propriété intellectuelle et la protection de la vie privée.

Face à ces enjeux, la mise à jour de la charte informatique de la commune s'impose, pour définir ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. Certaines collectivités comme la ville de Nantes sont cependant allées un cran plus loin en se dotant d'une « boussole de l'IA » qui s'applique à toute politique publique ou projet impliquant l'usage d'une IA. « Elle s'inscrit dans une démarche de numérique responsable et vise à concilier innovation et régulation tout en respectant des principes éthiques, sociaux et environnementaux », explique Louise Vialard, conseillère municipale chargée du numérique à Nantes. Parmi les critères pris en compte : la sobriété environnementale, la transparence, la conformité juridique, la contribution à l'amélioration du service et les bénéfices pour les agents et par rapport à une solution sans IA. Chaque projet d'IA fait ainsi l'objet d'une évaluation systématique avant et après son déploiement.

TÉMOIGNAGE



José Ammendola, directeur général du Syndicat mixte d'ingénierie pour les collectivités et territoires innovants des Alpes et de la Méditerranée

« Une vérification humaine systématique »

« Le **Sictiam** est une structure de mutualisation qui propose des solutions métier aux communes des Alpes-Maritimes. Nous avons commencé par explorer l'apport

de l'IA générative en interne. Nous utilisons plusieurs solutions pour réaliser des comptes-rendus de réunion ou de conseils syndicaux, tâche que l'IA fait très bien et en un temps record. Elle aide aussi à rédiger des courriers.

La vérification humaine est cependant systématique, ne serait-ce parce que l'IA ne comprend pas certains sigles. Elle peut aussi inventer des articles du Code général des collectivités territoriales : il faut donc être extrêmement vigilant.

Notre service communication teste également diverses IA génératives pour adapter un contenu aux spécificités de chaque plateforme de réseau social. Ces usages sont encadrés par une charte.

Pour les communes, nous travaillons sur la création « d'agents » en support de nos offres logicielles en matière de ressources humaines et de gestion financière. Le concept « d'agent » désigne des IA capables d'effectuer plusieurs tâches de manière autonome. Il s'agit d'apporter une réponse globale en synthétisant les informations issues de la documentation des éditeurs, des supports de formation ou de notre base de connaissance. Comme il y a un enjeu sur les données personnelles, ces services seront hébergés sur nos propres serveurs. »

Éclairer les choix des communes

L'IA générative suscite le développement de très nombreuses offres à destination des collectivités dans divers domaines : relation citoyen, transcription de réunions, commande publique, ressources humaines, rédaction administrative. Les élus se posent des questions légitimes sur la pérennité des solutions, leur sécurité ou encore leur souveraineté. Sur ce dernier point, le contexte géopolitique actuel peut conduire les collectivités à se méfier des solutions américaines qui dominent le marché de l'IA.

Pour que les communes s'y retrouvent, on mentionnera, notamment, «la bibliothèque de l'IA » des Interconnectés (**www.interconnectes.com/guides-data-ia**), qui liste des cas d'usages et des solutions commentées par les collectivités utilisatrices.

Le Sictiam a, pour sa part, créé « une maison de l'IA » (**www.maison-intelligence-artificielle.com**) permettant aux communes de tester des solutions.

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a, de son côté, publié plusieurs contenus sur le déploiement d'un système d'IA générative avec ses préconisations relatives à la protection des données (**www.cnil.fr/fr/comment-deployer-une-ia-generative-la-cnil-apporte-de-premieres-precisions**).

DOCUMENT 4

Des agents à fond, d'autres à l'arrêt

Valérie Brunet

L'intelligence artificielle est partout. Les employeurs se remontent les manches pour prendre le sujet à bras-le-corps, « comme nous le pouvons, car il est complexe, multiple, mouvant », reconnaît Jean-Marc Borredon, directeur de la communication et chef de projet IA à la communauté d'agglomération d'Annemasse (Haute-Savoie). « Le premier chatbot a été créé en 1966. L'IA fait partie de l'informatique », souligne-t-il. À Piolenc (Vaucluse), travailler sur l'IA ne résulte pas « d'une demande des élus », signale Johanna Butler-Quijoux, directrice générale des services (DGS), qui a tout de même souhaité en parler avec ses cadres lors d'un séminaire en novembre 2024. Puis, elle a attendu que le Centre national de la fonction publique territoriale trouve des modalités de formation et elle leur a envoyé « les liens des webinaires de manière qu'ils puissent se familiariser à l'IA ».

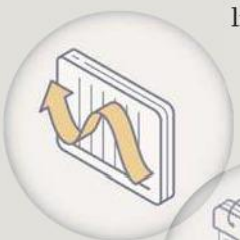
« J'ai fait un test au niveau du pôle que je gère. Sur les 40 encadrants, 90 % avaient déjà recours à l'IA sans que cela se sache »

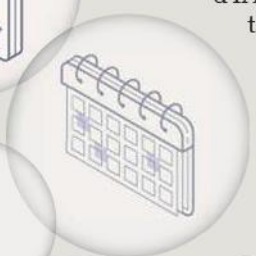
Curiosité et appétence

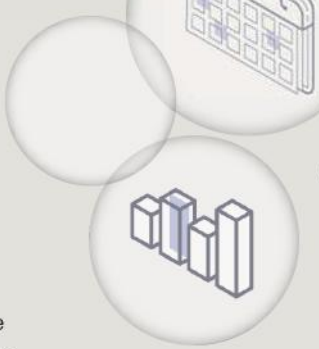
En 2024, « une soixantaine d'agents de la ville et de l'agglomération d'Annemasse, soit environ 4 % des effectifs, déclaraient travailler quotidiennement avec l'IA », rapporte Jean-Marc Borredon. Pour tenter de se donner une feuille de route sur le sujet, les deux collectivités créent une cellule technique dédiée aux innovations et aux usages numériques. « L'an passé, nous avions déjà organisé une conférence pour les agents. Une centaine était présente », se souvient-il. En avril 2025, 150 participent à un nouveau temps fort sur le thème.

Mêmes tendances à Blois. « J'ai fait un test au niveau du pôle que je gère. Sur les 40 encadrants, 90 % avaient déjà recours à l'IA sans que cela se sache », indique Damien Bertrand, directeur général adjoint (DGA) en charge de la mutualisation et du soutien au fonctionnement des services à la ville, au CIAS et à la communauté d'agglomération de Blois (Loir-et Cher). Fin 2023, pour échanger sur les pratiques, « avec des collègues, nous avons créé un groupe de réflexion interne composé de techniciens et de l'élu à la ville numérique », explique-t-il. Les objectifs ? Être en veille sur le déploiement de l'IA dans les organisations du travail, faire l'état des lieux de l'usage en interne, identifier les enjeux et proposer un plan d'action. Depuis, l'agglomération a souscrit un abonnement à DelibIA, une plateforme d'IA destinée à faire gagner du temps sur certaines tâches administratives. Et ce, dans le but de découvrir et d'encadrer des pratiques d'IA sécurisée pour l'agglomération, ses communes membres et le CIAS. 350 agents toutes catégories confondues et 50 élus, tous volontaires, se sont formés à son usage. « C'est un facilitateur, ce ne doit pas être un outil de déresponsabilisation », précise le DGA.











Des peurs

Jean-Marc Gaillon est maire de La Haye, une commune située en Seine-Maritime. Il utilise l'IA, notamment DelibIA, pour la rédaction de ses discours, de ses délibérations et d'articles pour le journal municipal. « C'est une aide précieuse », reconnaît-il. « Ma secrétaire était un peu réticente au début. Elle se disait :

"À quoi cela sert d'être secrétaire. On ne fait plus rien d'intéressant". Puis, elle s'est aperçue que cela lui donnait autant de travail, mais qu'il était plus stimulant. Aujourd'hui, elle pose les bonnes questions à l'IA générative et obtient les bonnes réponses », détaille l'édile. Selon Damien Bertrand, « le thème de l'IA peut être assez clivant. Une ambivalence existe entre la peur et la fascination ».

Ce qui ressort du côté des doutes ? « La perte de l'esprit critique et l'appauvrissement des productions. À un moment donné, il y a la crainte de tomber dans le travers de la facilité où l'IA remplacerait les réflexions individuelles et collectives », pense-t-il. Pour lui, « cette inquiétude est plutôt exprimée au niveau des cadres, lesquels sont les premiers utilisateurs, en particulier pour la production de documents ou de notes ».

Autre méfiance : « La dévitalisation de certains métiers, comme les assistants de direction qui s'interrogent sur le devenir de leur métier », témoigne-t-il. Propos complémentaires du côté d'Annemasse. « Des agents sont réfractaires par convictions écologiques et s'interdisent de l'utiliser. D'autres ont peur de se faire remplacer, de faire des bêtises ou de ne pas savoir l'exploiter. Certains pensent que l'IA ne leur apporte rien », souligne Jean-Marc Borredon. Les encadrants de la municipalité de Piolenc se l'approprient « pour en avoir aussi une vue critique. Je m'interroge par exemple sur les données qui appartiennent à la ville et les contraintes du Règlement général sur la protection des données », détaille la DGS.

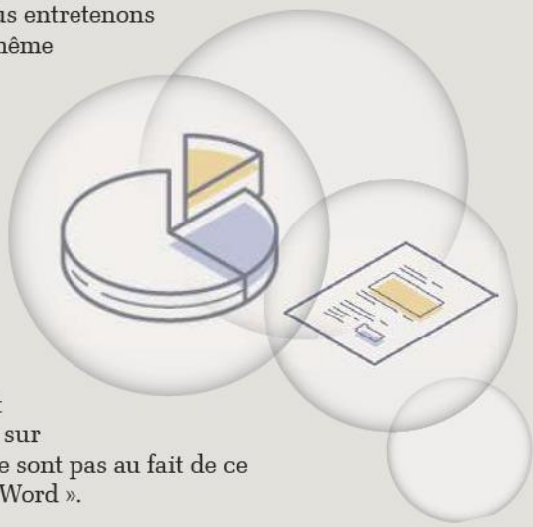
Des postures déjà prises et des interrogations qui demeurent

La municipalité de Blois utilise l'IA pour faciliter la recherche d'actes administratifs ou pour la synthèse de documents. « Au sein du service, nous refusons tout recours à l'IA dite générative pour nos créations », informe Benoît Colin, le directeur de la communication. Pour la ville, « l'IA dite générative [...] produit artificiellement des textes, images, sons et vidéos qui peuvent donner l'illusion d'authenticité. Ce domaine de l'IA générative consomme énormément de ressources : électricité, eau, matériaux rares, etc. Cela laisse aussi entrevoir des régressions sociales importantes : pillage d'œuvres, violation de droits d'autrices et d'auteurs, non-sollicitation et non-rétribution d'artistes, créatrices et créateurs (écriture, illustration, musique, vidéo, etc.) ».

« Des agents sont réfractaires par convictions écologiques, d'autres ont peur de se faire remplacer »

La ville de Blois dit avoir « fait le choix de ne pas céder à ce nivellement par le bas de la création et de ne pas utiliser l'IA générative dans sa communication, tout en continuant de travailler avec les artistes locaux ».

Pour Johanna Butler-Quijoux « des assistants conversationnels peuvent être intéressants, mais je ne veux pas que l'on perde le lien physique que nous entretenons avec les usagers. En même temps, il faut être en phase avec des personnes qui ont envie d'avoir des réponses à leurs questions 24 heures sur 24 ». Elle n'oublie pas « le fort impact que l'IA aura sur la réorganisation des équipes. Il ne faut pas laisser des agents sur le côté, car certains ne sont pas au fait de ce qu'est un ordinateur, Word ».





L’IA au travail : un gain de confort qui pourrait vous coûter cher

Publié: 5 mai 2025

L’intelligence artificielle promet un soulagement face à l’ennui des tâches répétitives au travail, mais son usage excessif pourrait entraîner une déqualification progressive et une nouvelle forme de frustration professionnelle. Entre automatisation bénéfique et risque de « travail zombie », comment faire de l’IA un allié du développement des compétences plutôt qu’une source d’appauvrissement cognitif ?

L’impact de l’intelligence artificielle (IA) sur les métiers est un sujet majeur, qui a été traité dans de nombreuses études. Si la question de la disparition des emplois retient souvent l’attention, une autre question de fond mérite d’être considérée : comment ces technologies transforment et transformeront-elles concrètement le quotidien, les compétences et la motivation des travailleurs ?

L’IA, un remède contre l’ennui au travail ?

L’IA est parfois présentée comme un parfait remède au *bore-out*, ce syndrome d’épuisement et de désengagement professionnel causé par l’ennui. Le *bore-out* touche de nombreux salariés contraints d’effectuer des tâches monotones et intellectuellement peu stimulantes. En pratique, ce phénomène apparaît lorsque les compétences d’un employé sont sous-exploitées : passer ses journées à copier-coller des données dans Excel ou à réaliser des tâches administratives répétitives finit par miner la motivation.

Face à cela, l’IA émerge comme une solution prometteuse, grâce à sa capacité à automatiser les tâches répétitives. Libérés de ces activités fastidieuses, les travailleurs peuvent alors voir leur temps de travail réduit, ce qui permet de diriger leur énergie vers des missions plus créatives. Ainsi, une enquête récente révèle que 63 % des salariés français estiment que l’automatisation aide à lutter contre la fatigue et améliore la satisfaction au travail.

L’idée est simple : en déléguant le « sale boulot » à la machine, les humains pourraient se concentrer sur des activités plus épanouissantes et à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, dans l’administration française, l’État expérimente l’utilisation d’un agent IA baptisé « Albert » pour assister les fonctionnaires. Cet agent est conçu pour prendre en charge les tâches administratives les plus rébarbatives comme remplir des formulaires, classer des dossiers ou traiter des demandes identiques à répétition, afin de permettre aux agents publics de se consacrer à des échanges plus personnalisés avec les usagers.

Derrière l’automatisation, le risque de déqualification

Mais ce gain de confort pourrait se retourner contre les travailleurs. En effet, les IA ne se contentent pas d’automatiser les tâches ingrates, elles suppriment aussi des opportunités d’apprentissage par la pratique. Peu à peu, les compétences s’érodent et la motivation en pâtit.

On parle alors de syndrome de déqualification (*deskilling syndrome*), défini comme le remplacement de travailleurs qualifiés par d’autres moins qualifiés, ou la réduction des opportunités d’exercer leurs compétences. En s’appuyant régulièrement sur l’IA, les travailleurs perdent leurs compétences par manque de pratique.

Par exemple, une étude académique récente rapporte des cas d’entreprises où l’automatisation a rendu des comptables incapables d’effectuer certaines tâches clés comme la rédaction de rapports

fiscaux conformes. Ce phénomène, qualifié de « cercle vicieux de l'érosion des compétences », se manifeste lorsque les employés deviennent excessivement dépendants de la technologie. Cette dépendance engendre une diminution de la réflexion critique et de la compréhension des processus sous-jacents, ce qui a de vrais effets sur l'engagement des employés.

De plus, quand la performance des IA est bonne, les entreprises sont tentées de recruter des travailleurs moins qualifiés car moins coûteux, ce qui peut poser un vrai problème, surtout dans des secteurs particulièrement sensibles. Prenons l'exemple de la santé. Il a été démontré que les IA étaient plus performantes que les médecins pour identifier une pathologie comme le cancer du sein à partir d'une mammographie. Naturellement, l'imagerie médicale a été l'une des premières applications pratiques de ces IA de reconnaissance d'image. Si cela a aidé dans la réalisation de diagnostics, on constate cependant un phénomène de déqualification potentiellement dangereux, comme l'explique ce médecin radiologue dans ce thread X :



De plus, ces pertes de compétences entraînent une vraie perte d'autonomie et une dépendance cognitive : la dépendance à l'IA peut éroder des compétences cognitives essentielles comme la pensée analytique ou la résolution de problèmes.

Ainsi, paradoxalement, alors que l'automatisation semblait initialement simplifier le travail et réduire l'ennui, elle peut par la même occasion créer une déqualification progressive, qui impacte les aptitudes cognitives et crée une nouvelle forme de frustration au travail : les salariés se sentent démotivés, vulnérables, inutiles voire incompétents.

À ce titre, une étude révèle que 42 % des managers interrogés ont abandonné leur pouvoir décisionnel au profit des systèmes d'IA après avoir pris une mauvaise décision. Le constat est alarmant : face à l'incertitude, on préfère laisser faire la machine. Or, quand les employés ne peuvent plus utiliser et développer leurs compétences, la démotivation s'installe.

Vers un travail « zombie » ?

Une étude académique sur les UX designers a montré qu'avec l'IA on passe progressivement de rôles de « participation active » à des « rôles de surveillance passive ». Les employés risquent ainsi de devenir des opérateurs passifs, validant les décisions de l'IA sans implication intellectuelle. Ce risque se développe à mesure que les IA gagnent en performance. Comme le montre cette même étude, plus l'IA assume des tâches fondamentales du métier, moins les professionnels sont exposés aux processus cognitifs de leur métier.

David Graeber définissait les « bullshit jobs » comme des emplois que même ceux qui les occupent considèrent comme vides de sens. Avec l'IA, nous pourrions voir émerger une nouvelle catégorie : les « emplois assistés par l'IA » où les travailleurs deviennent de simples validateurs de ce que l'IA a produit. Ce phénomène, que Bernard Stiegler qualifiait de « prolétarisation cognitive », capture l'essence de ces savoir-faire progressivement absorbés par les systèmes techniques.



L'efficacité de l'IA a un revers : réfléchir, c'est calculer, traiter l'existant, alors que penser, c'est explorer, inventer, questionner.

On assisterait ainsi à un nouveau type de frustration professionnelle : celle d'être réduit à un « complément humain » de la machine plutôt qu'un créateur ou un penseur autonome.

Comment éviter ce piège ?

Pour échapper à cette déqualification programmée, repenser l'automatisation est crucial. L'IA doit augmenter les capacités humaines plutôt que simplement les remplacer. Cette approche nécessite d'encourager l'apprentissage continu et de valoriser l'expertise humaine.

Comme le montre la récente étude publiée dans le Journal of Marketing, les personnes qui connaissent peu l'IA sont plus enclines à l'utiliser aveuglément, la percevant comme « magique ». Il est donc nécessaire de former les salariés à ces technologies, et surtout les encourager à développer un véritable esprit critique. Il ne s'agit pas simplement de suivre les recommandations algorithmiques, mais d'apprendre à les questionner avec discernement. Cette capacité à porter un regard critique sur les résultats générés par l'IA représente une compétence fondamentale à l'ère de l'automatisation.

Ainsi, pour tirer au mieux les fruits de l'IA comme solution intéressante contre l'ennui au travail, l'enjeu est de transformer l'automatisation en un levier d'enrichissement des compétences, plutôt qu'en un facteur de dépendance et d'appauvrissement cognitif, où les employés se retrouveraient réduits à de simples validateurs de décisions automatisées.

DOCUMENT 6

IA et RGPD : la CNIL publie ses nouvelles recommandations pour accompagner une innovation responsable

07 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.

L'IAG déferle sur les communes : les maires appellent à la mutualisation et à la souveraineté

Au 107e Congrès des maires, un forum consacré à l'intelligence artificielle (IA)[1] a fait salle comble le 19 novembre dernier. Les élus locaux se sont pressés pour partager leurs attentes et leurs inquiétudes sur l'IA générative (IAG) dont l'usage explose dans les collectivités.

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Pour les élus locaux réunis ce matin-là, la nécessité d'avoir des données de qualité, la montée en compétences des agents, le recours à la mutualisation pour pallier le manque de moyens et le besoin d'outils « souverains » pour protéger les données de la collectivité sont en tête des priorités.

L'adoption de l'IA par les collectivités territoriales connaît une progression « complètement inédite » : ce sont les mots de Jacques Priol, consultant, invité par l'Association des maires de France (AMF) à venir présenter la quatrième édition du baromètre annuel de l'Observatoire Data Publica qu'il a co-fondé et qui dresse un panorama des usages de la donnée et de l'intelligence artificielle dans les collectivités locales.

En 2025, trois collectivités sur quatre (77 % des collectivités de plus de 3 500 hab.) ont déjà engagé un projet IA ou s'apprêtent à le faire, selon les chiffres de l'enquête. « Songez qu'un certain nombre d'outils autour des objets connectés ou des territoires intelligents qui aujourd'hui sont assez répandus dans des communes de toutes tailles ont mis parfois dix ou quinze ans à se diffuser parce qu'il a fallu que les prix baissent », confie Jacques Priol. Le moteur de cet engouement est l'IAG, utilisée par 84 % des collectivités qui expérimentent l'IA, soit une progression de 32 points en un an. « C'est une progression inédite depuis le lancement du baromètre. L'IAG est perçue comme facile d'accès et peu coûteuse, elle est utilisée par toutes les tailles de collectivités, même les plus petites (89 % des communes qui expérimentent l'IA ont recours à l'IAG) », peut-on lire dans le baromètre.

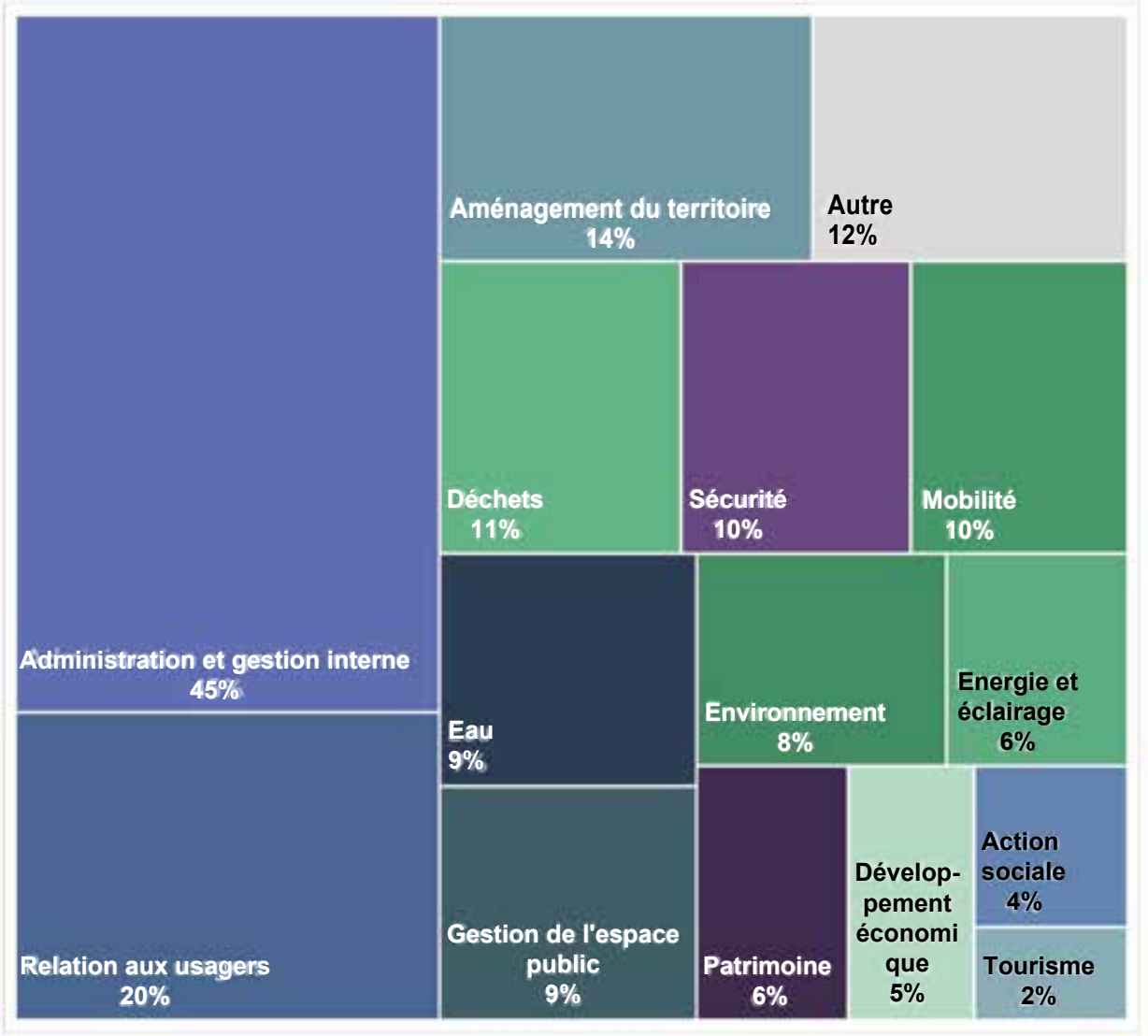
La nécessité de maîtriser la donnée est un prérequis avant de se lancer dans une stratégie IA. En effet, l'IA ne peut être performante que si elle est alimentée par des données de qualité. Patrick Molinoz, maire de Venarey-Les Laumes et coprésident de la commission numérique de l'AMF, a souligné le rôle crucial de la qualité des données, le carburant de l'IA : « Il faut que la donnée soit propre, sécurisée, souveraine. Si elle est vérolée, la décision sera erronée. » Parmi les enseignements à tirer du dernier baromètre Data Publica, c'est aussi l'implication de plus en plus importante des

1. Intitulé « Intelligence artificielle : opportunités et vigilance pour la gestion publique locale ».

> 73 % des directions générales sont impliquées dans la gestion des données contre seulement 53 % en 2022, selon le dernier baromètre de l'Observatoire Data Publica.

directions générales dans la stratégie data et l'IA : 73 % des directions générales sont impliquées dans la gestion des données contre seulement 53 % en 2022. Un chiffre qui traduit que « le numérique, et l'IA en particulier, ne doit pas être considéré comme un simple "sujet techno" classé dans les moyens généraux ou mis dans le *back-office* », réagit Michel Sauvade, maire de Marsac-en-Livradois et coprésident de la commission numérique de l'AMF.

LES USAGES DE L'IAG DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES



Source : *Baromètre de l'Observatoire Data Publica*, 4e éd., 2025.

Les risques du « *Shadow AI* » et le piège de la gratuité

Autre sujet de préoccupation évoqué lors de cette table ronde : le phénomène de *Shadow AI*, l'utilisation personnelle et clandestine d'outils d'IA dans un cadre professionnel, une réalité bien présente dans les collectivités locales[2] comme les entreprises. « Charger dans ChatGPT des tableaux Excel avec les bénéficiaires des aides sociales du centre communal d'action sociale (CCAS) est illégal et une faute pour les agents publics », met en garde Jacques Priol. C'est pourquoi les collectivités sont invitées à se doter d'une doctrine, d'une charte éthique ou encore d'un guide des bonnes pratiques. Une vingtaine de chartes existent déjà pour encadrer les pratiques des agents publics. C'est aussi une manière d'acculturer et de sensibiliser les agents aux risques de fuite de données sensibles. Karin Topin-Condomitti, la directrice générale des services (DGS) de Cannes, a ainsi révélé qu'une enquête interne menée début 2025 avait montré que 40 % des agents municipaux utilisaient déjà l'IA à titre professionnel, ChatGPT dans 94 % des cas, parfois avec des données de la mairie et depuis des adresses personnelles. « C'est venu conforter notre démarche d'accompagnement, d'encadrement, sachant qu'on n'était ni pro-IA ni anti-IA, mais plutôt sur une réalité qui pénètre nos organisations », confie la DGS de la ville de Cannes.

Co-autrice d'un rapport d'information, avec la sénatrice Pascale Gruny, sur *L'intelligence artificielle va-t-elle révolutionner l'univers des collectivités territoriales ?*, publié en mars dernier[3], la sénatrice Ghislaine Senée a rappelé l'importance de l'encadrement, notant que 94 % des Français estiment essentiel d'élaborer des règles pour encadrer l'usage de l'IA par les agents publics.

Présente au forum, Anne Le Hénanff, la ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, est revenu sur l'importance de protéger ses données. « Il n'y a rien de gratuit. Ce que vos agents donnent en contrepartie vaut mille fois ce que ça leur apporte. La donnée ne se brade pas », a-t-elle martelé. Le sujet de la souveraineté numérique fait d'ailleurs partie des thèmes de préoccupation dans le monde public territorial, surtout dans le contexte de domination du marché par les GAFAM et l'alliance et les collusions entre le pouvoir politique et les géants du numérique aux États-Unis.

En Bourgogne, les responsables locaux reconnaissent s'appuyer « à titre provisoire » sur l'IA de Microsoft, faute d'alternative immédiatement opérationnelle. À Cannes, en revanche, la municipalité a déjà franchi le pas : elle tourne désormais avec Mistral AI, la solution IA à la française que l'État prévoit lui aussi de déployer dans ses propres services. Interrogée sur l'accompagnement de l'État, la ministre Anne Le Hénanff a assuré que l'État « accompagnera la transition des collectivités locales vers l'IA ». Elle a cependant immédiatement tempéré cet engagement en précisant qu'il ne serait pas financier. Elle est aussi favorable à mener des expérimentations avec les territoires, notamment avec les régions pour identifier les usages les plus pertinents qui permettent de lever des freins administratifs et d'engendrer des gains.

Faire monter en compétences les agents et mutualiser les ressources

L'obstacle le plus cité par les collectivités qui n'ont pas encore débuté de projets d'IA est le manque de compétences à mobiliser (66 %). Pour celles qui ont franchi le pas, la nécessité de disposer de données

2. Nessi J., « 40 % d'usage clandestin de l'IA dans les collectivités », *horizonspublics.fr* 30 sept. 2025.

3. Gruny P. et Senée G, *L'intelligence artificielle va-t-elle révolutionner l'univers des collectivités territoriales ?*, rapp. info n° 447 (2024-2025), 13 mars 2025, Sénat.

> L'obstacle le plus cité par les collectivités qui n'ont pas encore débuté de projets d'IA est le manque de compétences à mobiliser (66 %).

de qualité est le premier obstacle au déploiement effectif des projets (50 %). Patrick Molinoz a illustré la difficulté des petites structures : sa commune de 2 200 habitants n'a « aucune ingénierie, aucune compétence en interne pour aborder ce sujet ». Pour surmonter ce déficit, la mutualisation est l'unique issue pour beaucoup d'élus. Selon le maire de Venarey-Les Laumes, pour 98 % des communes de Bourgogne-Franche-Comté, « la solution passe par des opérateurs publics : l'Agence régionale du numérique et de l'intelligence artificielle (ARNia)[4] chez nous, le syndicat mixte Mégalis en Bretagne, le GIP RECIA, opérateur public de services numériques, en Centre-Val de Loire. Dans les zones plus rurales, comme la Vienne, la mutualisation est également indispensable, faute de moyens et de compétences. Jérôme Neveux, maire de Jaunay-Marigny et président de l'Association des maires de la Vienne, explique que l'accent est mis sur la mutualisation et la sensibilisation *via* des « cafés IA » pour s'approprier l'outil.

À l'échelle métropolitaine, Geoffroy Boulard, vice-président de la métropole du Grand Paris (130 communes, 7,2 millions d'hab.) chargé de l'innovation numérique, est revenu le déploiement du programme « ApproprIAtion », dont l'objectif est d'accélérer l'utilisation de l'IA et d'accompagner les communes. Le programme est structuré autour de trois ambitions : formation, expérimentation et métropolisation c'est-à-dire la généralisation des solutions expérimentées à l'échelle des 130 communes. « Le programme a été lancé en avril avec 30 communes engagées initialement sur des sujets d'administration interne. Ces sujets visent à simplifier les processus internes et à faire gagner du temps dans les services », explique Geoffroy Boulard. En termes d'application, certaines communes expérimentent, par exemple, l'IA pour analyser les flux piétons en centre-ville pour aider les maires à prendre des décisions d'aménagement ou encore pour superviser la gestion énergétique des bâtiments. Autre initiative notable : BTP match, une métaplateforme territoriale pour le réemploi et la réutilisation de matériaux dans le BTP qui fédère également 60 communes.

Sur ce point, la ministre Anne Le Hénanff croit beaucoup à la « mutualisation au niveau de l'interco » pour la diffusion des usages de l'IA, notamment pour les communes plus petites. La ministre a profité de ce forum pour préciser sa feuille de route pour une « IA française » qui repose sur deux piliers : pousser l'innovation en France pour garantir la souveraineté et la compétitivité face aux acteurs américains et chinois et protéger les systèmes d'information, les valeurs et les citoyens. Mais cette stratégie suffira-t-elle à rassurer les élus locaux et à positionner la France comme un acteur clé de l'intelligence artificielle ?

4. Première structure de mutualisation numérique en France par le nombre d'adhérents, (entités publiques de la région Bourgogne-Franche-Comté), l'ARNia accompagne la montée en compétence numérique et l'acculturation à l'IA.

Auteur : Yann Ferguson, Inria
Équipe projet : Isabelle Hilali, Jeanne Godard pour datacraft ; Edouard Havis, Jean-Michel Lefèvre, Laurence Mari, Julia Savalli pour Inria

Alors que, depuis fin 2022 et l'avènement de l'intelligence artificielle générative, l'IA s'invite de manière informelle dans les pratiques professionnelles, l'enquête menée par Inria et datacraft explore un phénomène aussi massif que discret : le Shadow AI. A partir d'un état de l'art, cette étude interroge d'abord la manière dont les collaborateurs s'approprient l'IA générative sans cadre officiel, souvent en dehors des radars hiérarchiques, pour gagner en efficacité, en créativité ou en autonomie. Puis, en s'appuyant sur une **enquête qualitative menée auprès de 14 organisations pionnières – Airbus, l'Assurance Maladie, Believe, CHU de Montpellier, Crédit Agricole, Ekimetrics, L'Oréal,MAIF, Malakoff Humanis, Métropole de Montpellier, Ministère des Armées, Région Île-de-France, Skyrock et Veepee – l'étude met en lumière les réponses nuancées et progressives mises en place : interdiction, tolérance, sécurisation, socialisation ou intégration proactive**. Loin d'être un simple risque à contenir, elle montre que le Shadow AI constitue une opportunité stratégique : celle de transformer des pratiques individuelles et diffuses en intelligence collective puis en capital stratégique, en partant de la réalité des usages pour construire une gouvernance de l'IA plus ouverte, partagée, une montée en compétences durable, et plus globalement un nouveau rapport à l'innovation dans les organisations. **Pour activer ces dynamiques, quatre recommandations et ressources sont détaillées : sortir du Shadow AI de façon négociée, organiser des ateliers pour définir collectivement la qualité du travail au temps de l'IA, co-construire un cadre de confiance, élaborer un parcours de formation holistique.**

LES ENSEIGNEMENTS CLÉS DE L'ÉTUDE

Des "pratiques bricolantes" qui tracent de nouvelles trajectoires d'appropriation de l'IA

L'appropriation personnelle et informelle de l'IA s'inscrit dans un contexte de décalage persistant entre les ambitions stratégiques des entreprises et les usages réels sur le terrain. Malgré une décennie d'investissements dans des « preuves de concept » (PoC), seuls 20 % de ces projets sont industrialisés.

En cause : des infrastructures inadaptées, des données de faible qualité, un manque de clarté sur les objectifs, mais surtout une inadéquation avec le travail réel, comme le montrent les travaux du LaborIA. Les cas d'usage construits « par le haut » s'articulent souvent autour d'une logique gestionnaire – rationaliser, automatiser, standardiser – qui ignore les dynamiques concrètes du travail et les compétences tacites mobilisées au quotidien. Ce décalage provoque une forme de rejet ou d'indifférence des professionnels, qui peinent à voir l'utilité ou la légitimité de ces outils dans leur contexte.

À l'inverse, les usages informels se développent précisément parce qu'ils répondent à des besoins concrets et que les pratiques sont autonomes. Les collaborateurs s'emparent de l'IA générative, pour reformuler des mails, structurer des présentations, produire des textes, traduire, faire de la veille, approfondir des idées… Ils le font en dehors de tout cadre officiel, souvent sans en parler à leur hiérarchie, dans une logique de « bricolage », telle que définie par Lévi-Strauss : « l'exploitation créative des ressources disponibles ». Ce bricolage est à la fois technique et tactique : il mêle expérimentation, itération, hybridation d'outils, et ajustement permanent, traduisant une forme d'ingéniosité professionnelle, mais aussi une solitude de l'utilisateur face à une technologie encore peu encadrée.

> L'IA devient un outil à composer plutôt qu'un service packagé, illustrant la logique de bricolage où savoir "prompter" et vérifier devient une compétence clef, marqueur d'un capital technique informel.

Ces pratiques bricolantes dessinent une trajectoire d'appropriation fondée sur le travail réel, orientée vers la libération des usages et le renforcement du pouvoir d'agir des collaborateurs, en contraste avec une trajectoire descendante qui, partant du travail prescrit, cherche à standardiser les pratiques et à optimiser les performances organisationnelles.

De l'efficacité individuelle et vulnérabilités collectives

Si cette dynamique ascendante témoigne d'une réelle appétence pour l'IA, elle n'est pas sans poser de sérieux risques. **Pour les organisations, elle génère des failles en matière de sécurité, de conformité réglementaire, de gouvernance des données et de souveraineté technologique.** Les outils utilisés peuvent transférer des informations sensibles sur des serveurs externes, introduire des biais ou générer des erreurs factuelles, compromettant ainsi la qualité ou la confidentialité du travail produit. L'absence de validation et de supervision technique accroît les vulnérabilités, d'autant plus que les modèles génératifs restent peu interprétables et peuvent produire des résultats erronés sans que l'utilisateur en ait conscience.

Du côté des employés, ces pratiques informelles génèrent un inconfort moral et une pression psychologique. Beaucoup expriment une forme de culpabilité ou d'ambivalence face à ces usages : sentiment de « tricher », peur d'être sanctionnés, ou crainte de voir leur performance utilisée contre leurs collègues. L'IA, utilisée sans cadre, peut exacerber l'individualisation du travail, favoriser la compétition interne, ou alimenter des inégalités de compétences non reconnues. À terme, cela fragilise la cohésion des collectifs de travail et empêche la construction de règles partagées sur ce que signifie « bien travailler avec l'IA ».

> Ces récits témoignent d'une ambivalence forte : pour ces bricoleurs, l'IA est autant un levier d'efficacité qu'un facteur de déstabilisation cognitive, affective et professionnelle.

Dans ce contexte, l'enquête menée au sein des entreprises pionnières dégage quatre enseignements majeurs : une définition étendue du Shadow AI, une accélération stratégique, une gouvernance plurale et centrée sur les usages, des postures organisationnelles types et dynamiques.

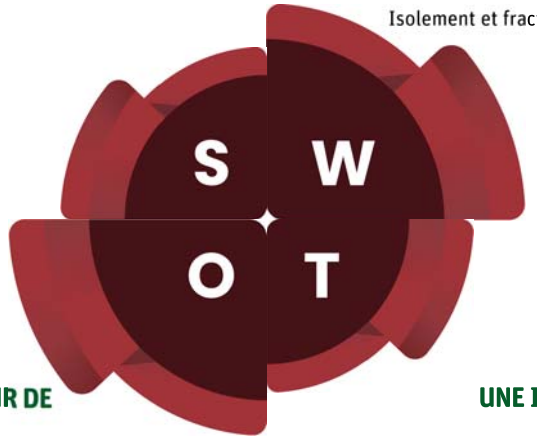
Le Shadow AI, une opportunité stratégique à piloter

UNE « ÉTUDE DE MARCHÉ INTERNE »

Accélération de l'adoption et des usages
Exploration préalable aux investissements
Dynamique d'innovation et de créativité individuelle

SÉCURITÉ ET MÉSUSAGES

Risques de non-conformité et de fuite de données
Manque de gouvernance et d'accompagnement
Modèles biaisés, usages mal encadrés
Isolement et fracture des collectifs



ACCÉLÉRATEUR DE STRATÉGIE IA

Identification de cas d'usage métiers
Dialogue et acculturation bottom-up
Formations ciblées et posture partagée
Structuration d'une stratégie IA intégrée

UNE INTEGRATION ANARCHIQUE

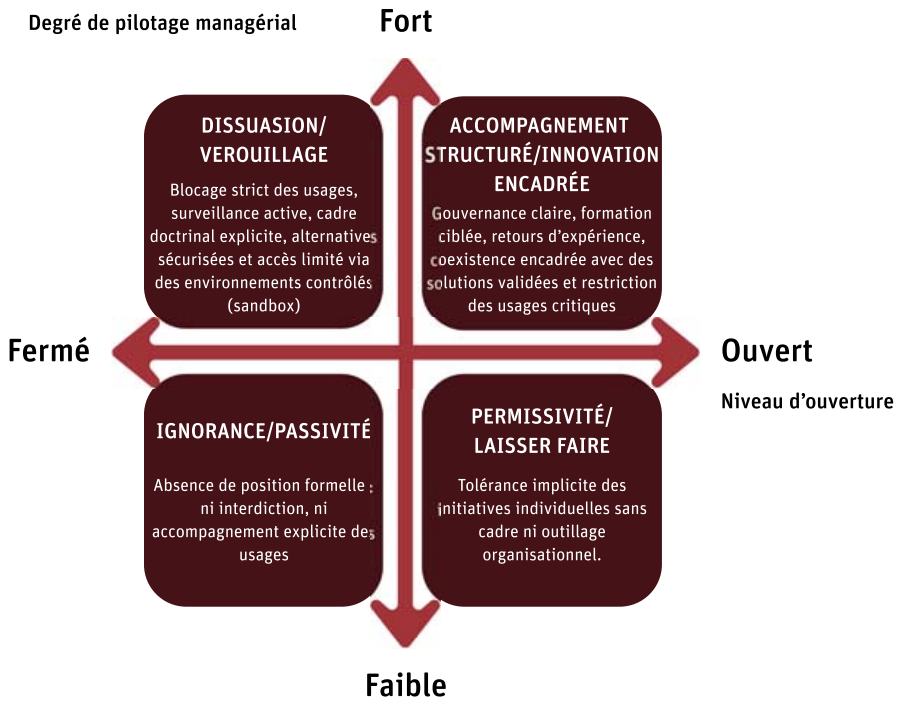
Usage de solutions non validées
Failles de cybersécurité et non-conformité légale
Isolement des utilisateurs et désapprentissage
Diffusion de pratiques non maîtrisées

Les multiples facettes du Shadow AI

Derrière le Shadow AI, l'enquête met au jour une constellation d'usages informels plus ou moins visibles par lesquels les salariés s'approprient les outils d'intelligence artificielle générative en dehors des cadres officiels. Certaines pratiques relèvent d'une clandestinité totale : « Il s'en servait vraiment, sur de vrais patients, avec de vraies données, sans aucun filet de sécurité ». D'autres, à l'inverse, traduisent une tolérance assumée : « On a aussi choisi de faire confiance aux employés ». Ce spectre comprend aussi des formes plus insidieuses : des IA intégrées à des logiciels officiels mais non identifiées comme telles – « un logiciel officiel non-maîtrisé » – ou encore des usages masqués aux clients pour préserver la valeur vendue : « Le client achète surtout du temps humain, pas une IA ». Le Shadow AI devient alors une zone grise où les lignes entre délégation (faire faire à l'IA) et augmentation (faire avec l'IA), autonomie et responsabilité, confiance et opacité s'estompent. Au fil de l'enquête, il apparaît comme un terrain d'expérimentation décentralisé, où le « bricolage » individuel – parfois tacite, parfois collectif – redéfinit les pratiques professionnelles, en dehors de toute stratégie centralisée. Si cette dynamique n'est pas reconnue et discutée, elle peut accroître les risques éthiques, juridiques et opérationnels. Mais si elle est accompagnée, elle devient une opportunité de transformation collective et de maturation organisationnelle.

De l'indifférence à l'accompagnement structuré

Face à ces multiples usages informels de l'IA, chaque organisation élabore une posture singulière en vue d'équilibrer opportunités stratégiques et sécurisation des pratiques. En croisant deux critères — le niveau d'ouverture aux outils externes et le degré de pilotage managérial — les auteurs de l'étude identifient ainsi quatre postures idéales-typiques :



L'étude montre que si la majorité des organisations pionnières ont suivi un chemin allant de l'ignorance à l'accompagnement structuré, le verrouillage strict se limite à des tâches ou à des domaines d'activités particulièrement critiques. Si toutes les organisations pionnières ont connu les différents états, c'est la rapidité avec laquelle elles ont transité d'un état l'autre qui les distingue.

Convertir le capital informel en intelligence collective : la trajectoire Piloter – Partager – Outiller

Alors que les cas d'usage pilotés par les directions peinent souvent à dépasser le stade du prototype en raison principalement de verrous organisationnels et humains, les organisations pionnières, **plutôt que freiner les usages informels, en font un levier de transformation.**

> D'où l'importance d'ancrer ces pratiques dans une vraie compréhension métier : ce n'est pas brider les utilisateurs que de leur demander cette ossature de réflexion — c'est justement ce qui leur permettra d'en faire un usage pertinent et autonome.

Ce mouvement repose sur une trajectoire d'accompagnement en trois temps :

- **Piloter,** d'abord, en rendant les usages visibles, en évaluant les risques et en posant un cadre minimal.
- **Partager,** ensuite, via des ateliers, des présentations croisées de prompts, et des espaces de débat qui permettent de socialiser les pratiques et d'en extraire de la valeur collective.
- **Outiller,** enfin, en déployant des environnements sécurisés, des guides d'usage, des chartes dynamiques et des formations adaptées.

Cette stratégie ne repose pas sur une gouvernance technocentrée, mais sur des **dynamiques pluralistes** : DSI, métiers, directions juridiques, RH et représentants du personnel sont associés à la construction de ce cadre. Dans certains cas, les collaborateurs eux-mêmes sont consultés ou impliqués dans la co-construction de politiques d'usage.

> On leur a demandé de venir présenter, en 15 minutes, leurs meilleurs prompts. Ce qui marche bien, c'est que tout le monde peut le faire, de l'assistante au directeur de marque. Et on en apprend tous beaucoup.

Ce type d'initiative montre que la montée en compétence ne passe pas seulement par un parcours de formation institutionnelle, mais aussi par **la reconnaissance et la mise en réseau des savoir-faire diffus.** La gouvernance de l'IA prend la forme d'un **espace de dialogue interfonctionnel** où stratégie et gouvernance sont davantage négociées.

Du bricolage personnel à l'accélération stratégique de l'IA

Les usages informels de l'IA générative, loin d'être marginaux ou anecdotiques, ont joué un **rôle de déclencheur ou d'accélérateur stratégique** dans de nombreuses organisations pionnières. Ce ne sont pas les feuilles de route technologiques ou les démonstrateurs élaborés par les départements IT qui ont impulsé le changement, mais la multiplication de pratiques locales, souvent discrètes, portées par les collaborateurs eux-mêmes.

> Avant 2024, on n'avait pas vraiment de stratégie claire sur l'IA. C'était plutôt une approche du type "que le meilleur gagne" — un peu comme les algorithmes génétiques : on semait des initiatives un peu partout, en espérant que certaines prennent. Une approche assez hasardeuse, en somme.

Dans de nombreux cas, ces usages spontanés ont précipité une prise de conscience à haut niveau : l'IA n'est plus une technologie à surveiller, mais une réalité déjà présente dans le quotidien professionnel qui, en l'absence de cadre clair, reste à la discrétion des collaborateurs.

> Quand les gens n'ont pas vraiment compris quelle position leur employeur adopte sur l'IA, ils ont tout intérêt à rester discrets, voire à se cacher.

Ces usages informels obligent les organisations à sortir de l'ambiguïté : faut-il interdire, encadrer, accompagner ? Et avec quels objectifs ? Pour répondre, ces organisations s'engagent dans une dynamique nouvelle : formuler une vision claire du rôle de l'IA dans le travail, expliciter les usages attendus ou interdits, clarifier les responsabilités, construire des espaces d'échange et de régulation.

> On a aussi choisi de faire confiance aux employés. On leur a donné des lignes rouges, mais on les laisse explorer. Résultat : ils partagent plus, ils osent, et nous on apprend ce qui marche.

Cette accélération ne se limite pas à des décisions techniques : elle engage des discussions sur les finalités, les valeurs et les conditions d'une IA utile, sûre et légitime. Autrement dit, ce sont les pratiques les plus informelles qui ont, paradoxalement, rendu l'IA plus visible, plus politique et plus stratégique. L'IA devient alors un sujet de transformation collective, qui dépasse le champ de l'innovation pour interroger le présent et l'avenir du travail.

LES RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE

Un chemin négocié de sortie du Shadow AI

Reconnaître d'abord l'ampleur du phénomène, en rendant visibles les usages existants et les logiques qui les sous-tendent, constitue la première étape. À partir de là, une trajectoire en trois temps peut s'initier :

- **Piloter**, en nommant les usages, en formulant un diagnostic partagé, en posant les premiers garde-fous avec les directions métiers ;
- **Partager**, en instaurant des espaces d'échange entre pairs, en valorisant les savoir-faire émergents, en favorisant la circulation des bonnes pratiques ;
- **Sécuriser**, en mettant à disposition des outils validés, en clarifiant les conditions d'usage, en définissant un cadre légal minimal mais évolutif.

Ce processus progressif ne supprime pas les risques, mais permet de les rendre gouvernables collectivement. Il engage une dynamique de reconnaissance et d'appropriation plutôt qu'un contrôle imposé.

Des conflits de qualité : mettre le travail au centre

L'introduction de l'IA transforme les repères du travail bien fait. Plutôt que d'éluder les tensions qu'elle suscite, il convient de les traiter comme des **conflits de qualité** : des moments utiles pour interroger collectivement ce que l'on attend d'un travail soigné assisté par l'IA.
Cartographier les usages réels, identifier les gestes professionnels émergents, comprendre les arbitrages opérés entre vitesse, rigueur, autonomie ou conformité : autant de démarches qui permettent de dépasser les logiques binaires (interdit/autorisé) pour se recentrer sur ce que l'IA transforme, dans les tâches, les rôles et les responsabilités.

Un cadre de confiance co-construit : clarifier sans figer

La réponse aux usages informels ne peut être ni l'interdiction par défaut, ni l'ouverture sans limite. Elle passe par la mise en place d'un cadre de confiance, suffisamment clair pour sécuriser, suffisamment souple pour évoluer. Cela implique :

- De définir les données et usages permis ou proscrits,
- D'expliciter les responsabilités des collaborateurs comme des managers,
- De prévoir des mécanismes de supervision légers mais réactifs,
- D'adopter une gouvernance itérative, connectée aux pratiques réelles.

Ce cadre n'est pas un simple règlement, mais un objet de dialogue interfonctionnel et social. Il gagne en légitimité quand il est co-construit avec les représentants du personnel et nourri par les retours du terrain.

Une formation holistique : articuler maîtrise technique et lucidité critique

Les compétences liées à l'IA générative excèdent largement les aspects techniques. Il s'agit aussi de comprendre les limites des modèles, de développer une capacité à évaluer la qualité d'une production générée et à exercer un jugement professionnel sur ce qui peut ou non être délégué.

Les compétences liées à l'IA générative excèdent largement les aspects techniques. Il s'agit aussi de comprendre les limites des modèles, de développer une capacité à évaluer la qualité d'une production générée et à exercer un jugement professionnel sur ce qui peut ou non être délégué.

DES RESSOURCES ACTIONNABLES

Les ressources proposées dans ce rapport ne sont pas des solutions prêtes à l'emploi, mais des **dispositifs à activer**, adaptables aux cultures de chaque organisation. Elles s'inscrivent dans une logique **d'intelligence collective outillée**, où l'on ne cherche pas à imposer une méthode uniforme, mais à **donner les moyens de faire évoluer localement les pratiques, les représentations et les cadres**. Inspirées par les démarches pionnières observées, elles permettent d'organiser le dialogue, d'explorer les tensions, et d'expérimenter des formes d'intégration plus ancrées dans le travail réel.

Négocier collectivement la sortie du Shadow AI

Objectif : Accompagner les organisations dans une trajectoire de régulation progressive des usages informels d'IA, en partant du réel et non du prescrit.

Fonctionnement : Cette ressource propose une démarche en trois temps – **piloter, partager, sécuriser** – qui permet de passer d'une tolérance implicite à un encadrement assumé. Chaque temps est détaillé en termes d'actions et d'objectifs. Il s'agit de nommer les usages existants, d'en débattre avec les métiers, de structurer des espaces de partage, puis de poser des garde-fous et des outils validés. Cette trajectoire n'est pas linéaire, mais permet aux organisations de construire leur propre gouvernance, en reconnaissant d'abord ce qui est déjà là.

Des ateliers pour co-définir la qualité du travail avec l'IA

Objectif : Mettre en discussion les transformations du travail liées à l'IA, en faisant émerger des critères partagés de qualité, au lieu de se limiter à des normes techniques ou des règles descendantes.

Fonctionnement : Ces ateliers rassemblent le collectif de travail pour débattre de cas concrets d'usage de l'IA. Ils permettent d'identifier les tensions – entre efficacité et rigueur, automatisation et autonomie, rapidité et fiabilité – et de définir ce que serait, dans chaque contexte, un « travail bien fait avec l'IA ». Ces conflits sont pensés non comme des obstacles, mais comme des ressources pour repenser collectivement les pratiques professionnelles émergentes.

L'élaboration d'un cadre de confiance

Objectif : Construire une régulation des usages de l'IA générative qui combine clarté, adaptabilité et légitimité sociale.
Fonctionnement : Il s'agit ici de poser des règles explicites (sur les données, les outils, les responsabilités), mais dans une logique de **co-construction** avec les acteurs concernés, notamment via le dialogue social. Le cadre n'est pas conçu comme un règlement rigide, mais comme un **dispositif vivant**, évolutif, ajusté aux pratiques et nourri des retours terrain. Il permet de sécuriser sans étouffer, et d'autoriser sans se déresponsabiliser, tout en soulignant le rôle central du manager de proximité.

Définir une formation "holistique" à l'IA

Objectif : Faire évoluer la montée en compétences au-delà des seuls savoir-faire techniques, en formant des professionnels capables d'un usage critique, réfléchi et responsable de l'IA.
Fonctionnement : Cette ressource invite à concevoir des formations qui articulent plusieurs dimensions : maîtrise des outils, compréhension des modèles, conscience des risques, discussion éthique, effets sur le travail. Elle valorise les apprentissages croisés entre métiers, les expérimentations encadrées, les ateliers de prompt collaboratifs ou les débats internes. L'enjeu est de transformer les usagers en praticiens lucides, capables d'exercer un jugement professionnel sur l'IA.

Ces ressources ne sont donc ni des modèles, ni des règles, mais des **infrastructures de discussion, de régulation et de transformation** à s'approprier, adapter, détourner. Elles ouvrent la voie à une régulation partagée de l'IA générative en entreprise, construite par les usages autant que par les normes.

DOCUMENT 9

FORMER, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE (extrait)

L'essor des outils numériques et de l'intelligence artificielle (IA) mute notre société et redéfinit notamment les métiers des agents publics. Après les crises sanitaires et environnementales, ce contexte de ruptures sociologiques et technologiques rappelle que la formation continue des agents de toutes catégories est un levier essentiel pour garantir une adaptation du service public tout en préservant son approche humaine, élément fondamental pour la prévention des inégalités et des fractures sociales et territoriales. La présente contribution vise à explorer les enjeux et les modalités de la formation tout au long de la vie afin de la rendre plus efficace mais aussi plus attractive et en faveur de l'évolution professionnelle des agents publics.

Face à une société en constante mutation, qui a connu successivement une crise sanitaire, une révolution numérique puis l'irruption de l'intelligence artificielle (IA) générative en 2023, les métiers de la fonction publique sont et vont être soumis à des évolutions profondes. Cette transformation s'inscrit dans un contexte marqué par des crises plus larges (sociales et géopolitiques) qui renforcent la nécessité d'un service public de proximité, éthique et humain.

Dans ce paysage en recomposition, la formation continue apparaît comme un levier essentiel. En 2023, chaque agent de la fonction publique de l'État a suivi en moyenne 4,8 jours de formation, dont 2,5 jours en formation non statutaire, un chiffre en hausse de 6 % par rapport à 2022[1]. Le nombre d'agents concernés par ces formations a lui aussi progressé de 11 %, traduisant une réelle prise de conscience, à la fois individuelle et institutionnelle, de l'importance d'une montée en compétences tout au long de la vie.

Former ne relève pas uniquement d'une obligation statutaire. C'est un enjeu stratégique qui engage la performance de l'action publique, l'attractivité des carrières mais aussi la capacité de l'agent à exercer ses missions avec sens et efficacité dans un monde complexe. La présente contribution explore les enjeux et les modalités d'une formation continue repensée, plus accessible, plus valorisante et alignée sur les grands défis contemporains.



Figure 1. Représentation en nuage de mots : récurrence du terme « formation » dans le *rapport annuel du Conseil d'État* 2023 (réalisé avec un outil de traitement par IA).

■ Quelques enjeux de la formation tout au long de la vie

Garantir un usage maîtrisé et critique des outils numériques et de l'IA

En 2020, la crise sanitaire a été un accélérateur de la dématérialisation des procédures administratives. En 2023, l'« intelligence artificielle » (au sens large, confondant IA et IA générative) a montré qu'elle pouvait offrir des perspectives de transformation des modes de travail dans tous les secteurs, y compris dans la fonction publique. En France, de nombreux rapports ont étudié et souligné les perspectives que pouvaient présenter ces technologies en matière de simplification, de productivité et de continuité du service public[2]. Notons d'ailleurs la faible récurrence du terme « formation » dans ces rapports (figure 1). Pourtant, nous savons que ce qui peut être présenté comme simplification administrative par le numérique peut être source de tensions voire de fractures sociales et territoriales, autant pour les citoyens que pour les agents, en particulier quand elles s'inscrivent dans une logique de rationalisation des services publics dans les territoires défavorisés ou quand elles sont insuffisamment accompagnées[3].

C'est probablement l'une des raisons qui a conduit l'État à être prudent dans le déploiement de l'IA et à procéder par étapes d'expérimentations dans plusieurs ministères avec l'appui de trois administrations interministérielles en charge de l'articulation de l'ensemble : la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), qui pilote une feuille de route ambitieuse visant à transformer la fonction publique, la Direction interministérielle du numérique (Dinum), qui développe par l'intermédiaire de son département Etalab les outils et connecte ceux-ci pour construire une plateforme numérique de l'État (citons pour exemple la mise à disposition récente de « La Suite numérique », la première suite logicielle d'État et souveraine de conception franco-allemande)

(1) DGAFP, La formation professionnelle dans la fonction publique de l'État en 2023, Stats rapides n° 118.

(2) V. en particulier Commission de l'IA, *25 recommandations pour l'IA en France*, mars 2024 : bit.ly/42M5KUI ; Sénat, *L'IA et l'avenir du service public*, rapport, déc. 2023 : bit.ly/3GARgyu ; Conseil d'État, *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance*, étude, août 2022 : bit.ly/44qR7aK ; Cour des comptes, *L'intelligence artificielle dans les politiques publiques : l'exemple du ministère de l'Économie et des Finances*, oct. 2024 : bit.ly/4JKySBT

(3) V. not. Conseil d'État, L'usager, du premier au dernier kilomètre : un enjeu d'efficacité de l'action publique et une exigence démocratique, étude annuelle 2023.

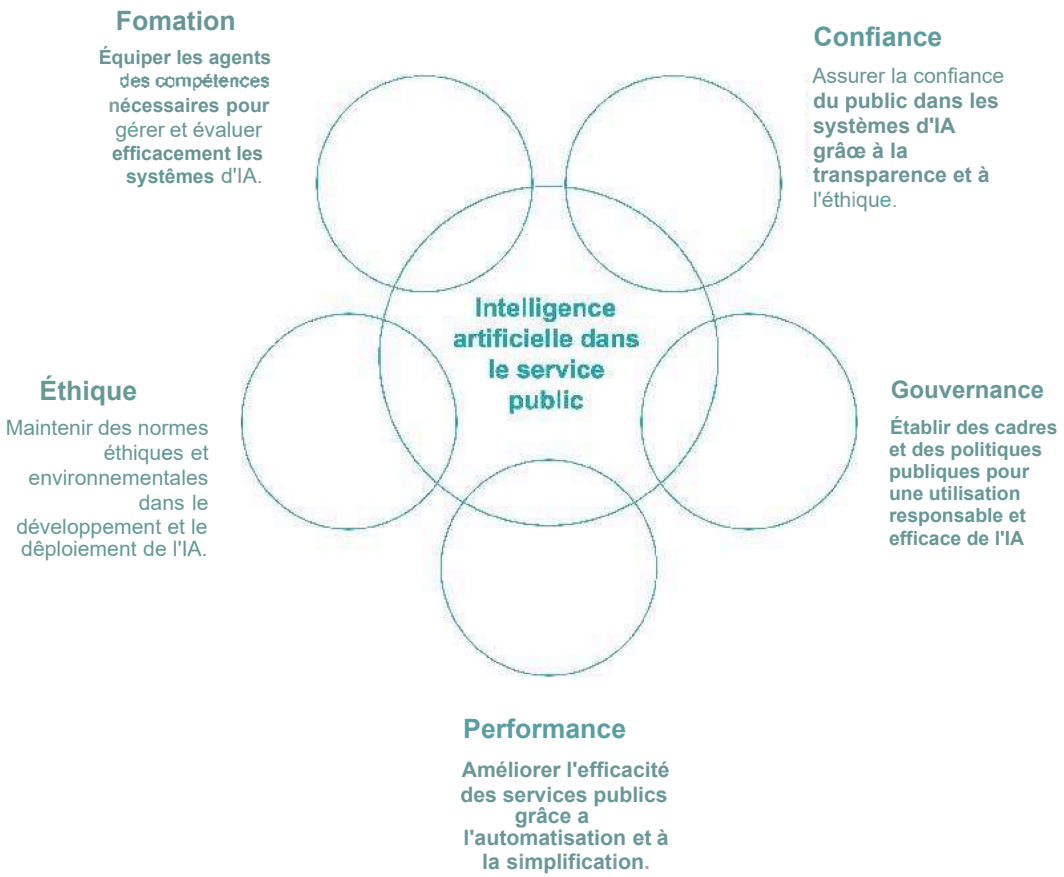


Figure 2. Transformer le **service public avec l'IA** confiance, gouvernance et éthique (illustration réalisée avec l'IAg Napkin).

et enfin la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), qui suit et analyse les évolutions des métiers du service public en lien avec l'ensemble des DRH ministérielles et d'experts extérieurs (regroupés dans le conseil d'orientation des politiques des ressources humaines) dans une dimension prospective.

Parmi ces expérimentations, citons-en deux menées dans le cadre du programme « Services Publics + » et montrant des résultats notables :

- le dispositif « *Je donne mon avis* » permet à chaque Français d'évaluer sur les services publics (100 000 avis recensés). Il est désormais analysé en temps réel par une IA capable de générer une synthèse objective et structurée. Depuis décembre 2024, cette solution est utilisée par quatre services publics : la Direction générale de la gendarmerie nationale, la Mutualité sociale agricole, la Caisse nationale d'assurance vieillesse et la Caisse nationale des allocations familiales ;
- depuis fin 2023, une IA générative, dénommée Albert, est intégrée au même dispositif pour assister les agents à apporter une réponse rapide et de qualité aux citoyens. Avec cet outil, le délai de réponse moyen a été divisé par six (de dix-neuf à trois jours), le niveau de satisfaction envers la réponse des citoyens est stable et les agents louent l'utilité et la qualité de l'outil.

Ces constats positifs témoignent d'une certaine opportunité à poursuivre le déploiement de l'IAg et de sa dimension transformante. Ils soulèvent également des questions majeures : celle de la sécurisation des données (questions du citoyen), celle de l'impact environnemental (l'usage généralisé de cette technologie est non neutre), celle de la qualité de la réponse (s'assurer de l'analyse critique de la réponse générée pour l'agent [4]) et en conséquence celle de la responsabilité engagée de l'État (risque d'erreur de l'algorithme mais validation automatique de l'agent). La figure 2 résume et illustre l'ensemble de ces points. Préparer les services et former tous les agents dans une logique de déploiements futurs dans les différentes administrations est donc indispensable et urgent.

Sécuriser le principe d'un service public éthique

Au-delà de l'approche productiviste ou techno-solutionniste d'un service public rénové voire innovant et des évolutions techniques que cela engage, l'intégration de l'IA dans l'administration publique pose des défis éthiques. Par exemple, comment garantir que les décisions prises avec l'aide d'algorithmes soient équitables (pour les citoyens) et transparentes (pour l'agent et le citoyen) ? Ces questions nécessitent une formation adaptée, non techno-centrée, pour permettre aux agents d'adopter une posture critique et responsable. Ainsi, on voit que l'IA, toute technologie qu'elle soit, remet au cœur des réflexions des enjeux de sciences humaines et sociales souvent délaissés dans les cursus de formation : garantir une approche humaine de la relation agent-usager, veiller au maintien de l'esprit critique de l'agent face à ces outils conversationnels, utiliser le levier d'une IA assistant l'agent pour redonner du temps et de la qualité de travail constituent des éléments à intégrer dans les formations de demain.

Mais former tout au long de la vie ne doit pas juste répondre à un besoin de l'institution. Former peut constituer un cadre de la valorisation tout au long de la carrière des agents publics.

(...)

(4) Comme discuté dans une récente tribune de l'AJFP : E. Paitel, Services publics augmentés par l'IA : un risque de réduction de l'esprit critique des agents ?, AJFP 2025. 177.

PROJET DE CHARTE ÉTHIQUE DE L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DE LA DONNEE

au Département d'Ille-et-Vilaine

26 juin 2025

PROJET DE CHARTE ÉTHIQUE DE L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DE LA DONNEE AU DEPARTEMENT D'ILLE ET VILAINE 1
Introduction 1
Nos principes et engagements 2
1. Transparence et Explicabilité 2
2. Protection des données personnelles 3
3. Souveraineté et Sécurité 3
4. Primauté humaine 4
5. Responsabilité environnementale et sociétale 5
6. Équité et non-discrimination 5

Introduction

Selon l'Union Européenne, un système d'intelligence artificielle (IA) est "un système basé sur une machine qui est conçu pour fonctionner avec différents niveaux d'autonomie et qui peut faire preuve d'adaptabilité après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des données qu'il reçoit, comment générer des résultats tels que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer des environnements physiques ou virtuels" (source : Article 3 : Définitions - Loi européenne sur l'intelligence artificielle)

Trois éléments sont nécessaires pour y recourir :

- Une infrastructure informatique bien dimensionnée
- Des algorithmes d'IA avancés

- Un grand volume de données disponibles (en effet, il n'y a pas d'intelligence artificielle sans recours à des données en très grand nombre).

L'intelligence artificielle offre des opportunités significatives pour moderniser les services publics et améliorer la performance des organisations. Cependant, son utilisation couplée à celle de données de toute nature soulève des enjeux éthiques et des risques potentiels.

Conscient des enjeux soulevés par l'irruption de cette technologie de rupture dans l'univers professionnel et institutionnel, le Département a souhaité poser un cadre de réflexion permettant de penser les usages liés à l'IA au sein de la collectivité.

Cette charte formalise les principes et engagements du Département, garantissant une IA responsable, au service des citoyens et de l'amélioration des services publics, tout en respectant les droits individuels et collectifs, dans un esprit de responsabilité sociale et environnementale.

Dans un souci de pédagogie, les principes exposés sont illustrés par des exemples d'usages repérés dans d'autres structures.

Elle s'applique à tous, agent.es et élu.es du Département, mais aussi à ses partenaires, prestataires, fournisseurs et éditeurs de logiciels.

Nos principes et engagements

1. Transparence et Explicabilité

La transparence et l'explicabilité appliquées à une IA consistent à communiquer clairement et de manière compréhensible sur nos usages et sur le fonctionnement des algorithmes.

Nos engagements :

- Utiliser des pictogrammes signifiant le recours à l'IA pour informer agents et usagers de l'utilisation de l'IA dans les services numériques.
- Publier les algorithmes utilisés dès lors que leur usage est pertinent et sécurisé.
- Informer les usagers de manière transparente sur les algorithmes utilisés dans le traitement d'une décision publique
- Imposer aux partenaires, prestataires, fournisseurs et éditeurs de logiciels l'obligation de respecter les obligations de la présente charte et donc d'être également transparents sur l'utilisation de l'IA et des algorithmes utilisés.
- Sensibiliser les agents au respect des principes et engagements de la présente charte
- Mettre en place un plan de formation et de sensibilisation à l'utilisation de l'IA dans la sphère professionnelle pour les agents et encadrants.

Exemples d'usages identifiés dans d'autres structures :

- Génération de courriers ou réponses automatisées, validées par des agents.
- Synthèse de documents ou rapports internes pour une diffusion plus accessible.
- Tests encadrés sur l'amélioration de l'expérience usager via chatbot ou interfaces numériques.

2. Protection des données personnelles

La protection des données personnelles est cruciale dans l'utilisation de l'IA pour plusieurs raisons. D'une part, elle garantit que les informations des individus ne sont pas détournées des finalités prévues lors de leurs collectes. Elles ne doivent pas être exposées ou utilisées de manière abusive, gage de confiance des usagers envers les systèmes publics et privés utilisant l'IA. Par ailleurs, en respectant les réglementations comme le règlement général sur la protection des données (RGPD), les organisations montrent leur engagement à maintenir la confidentialité et la sécurité des données. Enfin, une gestion rigoureuse des données personnelles assure une utilisation éthique et responsable de l'IA, prévenant toute discrimination ou biais systématique qui pourrait découler de l'exploitation des données non sécurisées.

Nos engagements :

- Respecter au maximum les exigences règlementaires et notamment le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).
- Utiliser les jeux de données dans un processus maitrisé et sécurisé.
- Interdire l'utilisation de données souveraines (personnelles, confidentielles ou mentionnant le Département d'Ille-et-Vilaine) dans les outils d'IA générative (Copilot, ChatGPT, Claude, Mistral, etc.)
- Pour tout nouveau service numérique recourant à de l'IA, évaluer systématiquement les risques liés à la vie privée.

Exemples d'usages identifiés dans d'autres structures :

- Transformation de données manuscrites en fichiers numériques (Excel) tout en garantissant l'anonymat.
- Vérification de la complétude de dossiers, avec attention particulière portée aux informations nominatives.

3. Souveraineté et Sécurité

L'utilisation de l'IA pose des enjeux critiques en matière de souveraineté et de sécurité. La souveraineté numérique fait référence à la capacité de notre collectivité à exercer un contrôle total sur nos données et nos infrastructures technologiques. Cela implique :

- Le contrôle des données : les données sont le carburant de l'IA. Il est crucial que les données produites et diffusées soient sous le contrôle exclusif de la collectivité. Cela permet de garantir que les informations sensibles ne sont pas exploitées à des fins détournées par des entités malveillantes.
- L'autonomie technologique : cela implique de promouvoir des solutions qui respectent les règlementations nationales et européennes.

La sécurité est un aspect primordial de l'utilisation de l'IA. Les systèmes d'IA doivent être conçus et déployés de manière à minimiser les risques de cyberattaques et à protéger les données sensibles.

Nos engagements :

- Toutes les données produites et diffusées par le Département sont sous son contrôle
- Les outils sont utilisés sous licence. De préférence, les licences sont libres et ouvertes.
- Les systèmes présentent une sécurisation avancée pour limiter les cyberattaques.
- Les prestataires et partenaires sont engagés à se conformer aux règlementations et standards européens

Exemples d'usages possibles :

- Maintenance prédictive des infrastructures du Département (bâtiments, routes).
- Déploiement d'outils sécurisés comme Albert du CD 35 pour des applications internes.

4. Primauté humaine

La primauté humaine dans la prise de décision assistée par IA signifie que, malgré le recours à des algorithmes et à des technologies avancées, l'humain doit toujours avoir le dernier mot. Cela assure que les décisions finales sont prises par des êtres humains et non par des machines, ce qui permet de maintenir un contrôle éthique et moral sur les actions entreprises.

Engagements :

- Garantir une validation humaine systématique des décisions assistées par IA, ce qui implique aussi le respect des principes suivants en amont des décisions :

    - Le Département doit avoir la connaissance des IA entraînées qu'il utilise
    - Le Département doit s'assurer que chaque décision soit explicable
    - Le Département d'Ille-et-Vilaine doit veiller à ce que les données personnelles soient protégées (anonymisées pour des usages statistiques et rester en interne ou chez les partenaires autorisés pour des usages nécessitant de disposer de données personnelles)

- Proposer des alternatives non numériques pour les usagers.

Exemple d'usages identifiés dans d'autres structures :

- Génération de contenus communicationnels, toujours revus par des agents de la Direction de la Communication

5. Responsabilité environnementale et sociétale

Les technologies utilisées doivent être efficaces et performantes, mais également respectueuses de l'environnement et responsables sur le plan sociétal. Cela nécessite une évaluation rigoureuse des impacts de l'IA ainsi qu'une gouvernance adaptée pour en maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques.

Engagements :

- Évaluer l'empreinte environnementale et l'impact social des solutions IA utilisées au Département.
- Informer sur l'impact environnemental en interne
- Utiliser l'IA pour améliorer la transition écologique de la collectivité.
- Promouvoir des technologies économes en énergie et à faible impact carbone.
- Limiter les usages non essentiels de l'IA.
- Évaluer en continu les usages pour améliorer les pratiques.
- Partager les retours d'expérience entres collègues et avec d'autres collectivités (déterminer de nouvelles opportunités d'usage et s'enrichir des pratiques internes ou externes).

Exemples d'usages possibles :

- Optimisation énergétique des bâtiments pour réduire la consommation.
- Synthèse de réunions et analyses à distance pour éviter des déplacements inutiles.
- Analyse des usages des véhicules de service.
- Utilisation de l'IA pour développer des solutions *Lowtech (*techniques durables, simples, appropriables, résilientes)

6. Équité et non-discrimination

Engagements :

- Définir le principe d'équité et d'inclusivité comme un des principes centraux à respecter dans l'usage des technologies d'IA
- Sensibiliser aux enjeux d'équité et de non-discrimination
- Sensibiliser les agents et décideurs aux biais possibles des algorithmes utilisés par l'IA
- Réaliser des évaluations régulières pour identifier et corriger les biais algorithmiques, rester vigilants par rapport au risque de générer de la discrimination.

  Exemple d'usages :
- Génération de documents sans biais discriminatoires pour les citoyens.