

NOTE DE RÉFLEXION #3

LE DÉPLOIEMENT DE L'IA

ENQUÊTE DU SYNDICAT NATIONAL DES DIRECTIONS GÉNÉRALES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Réflexion pilotée par Marie-Claude Sivagnanam
Vice-Présidente management & inclusion et Philippe Sanmartin, conseiller technique IA & numérique

Avec la contribution de Thomas Boquillon
Thierry Ponchelle, Mustapha Taha et Delphine Tranchand

Avec l'appui de Claire Rossignol-Matari
Caroline Savarit-Tinet, Lionel Pérès
Karine Icard, Karin Topin Condomitti
les membres du groupe transitions managériales
et tous les contributeurs des encarts



EDITO



Ce document n'est pas une énième production qui traiterait des bienfaits ou des méfaits de l'intelligence artificielle ; il est le fruit d'un travail méthodique d'enquête auprès de nos adhérents puis d'analyses et de synthèse des préoccupations des directions générales en la matière.

Ce panorama très documenté permet de se repérer quelle que soit la taille de son organisation et son degré de connaissances. Il est aussi un remarquable guide pratique de la mise en oeuvre, étoffé d'exemples pragmatiques, références ou sources d'inspirations.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit, et le Syndicat national des directions générales y contribue inlassablement : éclairer les registres d'action de nos membres, faciliter le partage des idées et proposer des outillages stratégiques et pragmatiques.

Je remercie Jacques Priol de sa caution experte et bien entendu ma gratitude va à toutes celles et ceux qui n'ont ménagé ni leur temps ni leurs méninges pour produire ce document avec une mention spéciale à Marie-Claude Sivagnanam, Vice-Présidente en charge du management et de l'inclusion.

Hélène Guillet, Présidente nationale du SNDGCT



Syndicat National
des Directions Générales
des Collectivités Territoriales

PREFACE

Ecrire la préface de cette note du SNDGCT sur l'intelligence artificielle est l'occasion de croiser trois regards. Il y a le regard des directions générales des collectivités territoriales puisque cette note s'appuie sur une enquête nationale auprès des adhérents du syndicat. Il y a le regard du consultant puisque le cabinet que j'anime accompagne des collectivités au cours de leurs premiers pas (et parfois un peu plus) dans la découverte de l'IA. Et il y a celui de l'Observatoire Data Publica dont le baromètre 2025 vient d'être dévoilé confirmant que la question de l'IA est dorénavant très présente dans les préoccupations des décideurs territoriaux.



Un constat s'impose : les trois regards convergent

Fin 2025, trois ans après l'irruption de ChatGPT, une grande majorité de collectivités françaises, de toutes tailles, testent des IA. Elles participent d'un engouement certain, mais elles font aussi preuve de prudence, et parfois de circonspection. Les injonctions sont nombreuses, parfois contradictoires. Les élus comme les directions générales ne veulent pas « passer à côté » d'un phénomène dont les promesses sont remarquables, même s'il est maintenant bien su qu'elles sont excessives.

Le déploiement des IA dans le service public n'est pas si simple ; en tout cas pas aussi simple que les acteurs de l'IA nous l'annoncent, surfant sur un récit globalisé relayé depuis des mois par les médias (y compris professionnels), par des observateurs, mais aussi parfois par les contempteurs du service public.

Les directions générales se sont saisies des enjeux de l'IA territoriale : les enjeux positifs à travers les impacts attendus en termes de gains d'efficience et de productivité, d'amélioration de la connaissance du territoire, du ciblage efficace des publics et de la relation aux usagers ; les enjeux plus complexes, à cadrer et à encadrer, pour minimiser les risques (souveraineté, protection de la vie privée, biais, erreurs et discrimination, impact environnemental...).

PREFACE

Les regards sont aussi complémentaires. Car à bien y regarder, deux enjeux (et donc deux étapes clefs) apparaissent dans le baromètre de l'Observatoire Data Publica, comme dans la pratique de quelques territoires pionniers, et ne ressortent pas encore complètement des travaux du syndicat. Pourtant, ils seront au cœur des préoccupations de nombreuses directions générales en 2026. Le premier point concerne le dialogue social. Puisqu'il est admis que l'introduction des outils d'IA a un impact sur l'organisation du travail et la QVCT, la consultation/concertation s'impose. Elle s'impose d'ailleurs à tous les employeurs (publics et privés) et les premières jurisprudences se préparent.

Le second point concerne la gestion des données. Plus d'une collectivité sur deux engagées dans une démarche d'IA le disent : elles ont sous-estimé l'enjeu majeur de la préparation puis de l'orchestration des données dans la durée. Le déploiement d'IA performantes à l'échelle d'un territoire suppose leur adaptation au contexte de la collectivité puis leur entretien pour un maintien à un niveau acceptable de performance.

Si l'IA est en 2025 un enjeu réel pour les directions générales, il faudra que la data le devienne et le demeure dans la durée.

Jacques Priol, Président de CIVITEO, co-fondateur de l'Observatoire Data Publica

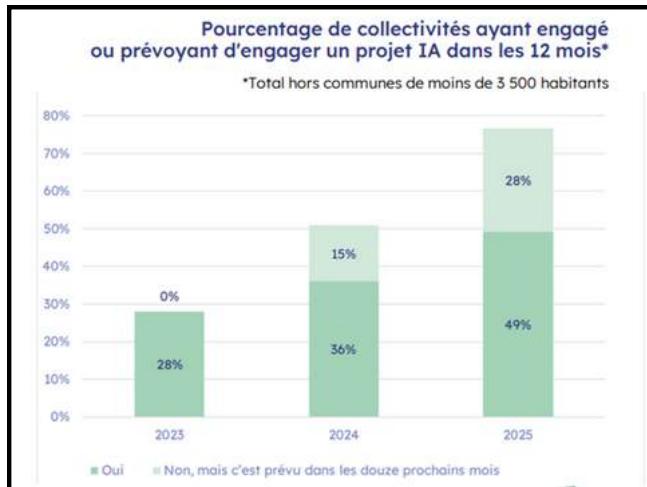
...
WWW
data publica
L'OBSERVATOIRE
BAROMÈTRE DE L'OBSERVATOIRE DATA PUBLICA 2025
4e ÉDITION
Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA

UNE ÉTUDE RÉALISÉE AVEC LE CONCOURS DE :



INTRODUCTION

Depuis l'apparition des Intelligences Artificielles génératives à partir de 2022, une évolution très rapide est en marche dans les pratiques de nombreux agents de collectivités territoriales et dans l'évolution des outils de travail. Certaines collectivités, à la faveur de compétences présentes ou acquises rapidement et/ou d'une impulsion forte venant des élus et/ou de la direction générale, se sont emparées du sujet, voire ont structuré une démarche de déploiement à grande échelle de l'IA, d'autres en sont encore à un usage non officiel de l'IA, ou au stade initial de lancement d'une démarche collective. Le déploiement de l'IA dans les collectivités est donc encore un sujet émergent et en construction, dont on ne mesure pas encore toutes les potentialités, les effets et les impacts. Selon le baromètre de l'Observatoire Data Publica[1], un peu plus de trois collectivités de plus de 3 500 habitants sur 4 (77%) annonce avoir soit mis en place ou testé un système d'intelligence artificielle (49%), soit vouloir le faire dans les douze prochains mois (28%).



Le SNDGCT a décidé de réaliser une enquête et un travail d'analyse reflétant l'état d'avancement et les réflexions de ses membres. La présente note a pour objet de permettre aux directions générales de bénéficier de ces retours, d'apporter compréhension et hauteur tout en partageant les points de vigilance et les conditions de réussite pour le déploiement de l'IA dans sa collectivité.

Elle se base sur les réponses d'une soixantaine d'adhérentes et adhérents, dont les collectivités sont à des niveaux très variés de maturité sur le sujet[2], la moitié des collectivités concernées n'ayant pas lancé de démarche autour de l'IA. La présente note est également le fruit du travail du réseau transitions managériales du SNDGCT et s'est enrichie d'un atelier dédié organisé pour Territorialis à Angers en septembre 2025. Elle bénéficie aussi d'apports et de focus que vous trouverez dans différents encarts, et de l'appui de... l'IA, notamment pour la synthèse et l'analyse des questionnaires.

[1]Baromètre de l'Observatoire Data Publica, novembre 2025

[2] Liste des répondants en annexe

SOMMAIRE

1	Les enjeux clés de l'IA dans les collectivités locales	p.06
2	Les principaux freins rencontrés par les collectivités ayant participé à l'enquête	p.09
3	Les usages actuels de l'intelligence artificielle dans les collectivités locales	p.11
4	Les étapes clés du déploiement de l'IA dans une collectivité	p.13
5	Les points de vigilance	p.15
6	Les facteurs de réussite	p.18
7	Les impacts de l'IA sur les métiers des collectivités et sur la fonction de direction générale	p.21
8	Aller plus loin Références et approfondissements	p.26



Partie 1 = Les enjeux clés de l'IA dans les collectivités territoriales

L'enquête que nous avons menée dessine cinq priorités qui structurent les démarches et précisent les enjeux de développement de l'IA :

- Efficience et modernisation
- Acculturation et transformation humaine
- Sécurité et conformité
- Ethique et souveraineté
- Sobriété et impact environnemental

Ces 5 axes fixent un cap : une IA utile, maîtrisée et soutenable au service des collectivités territoriales.

1) Efficience & modernisation

Le premier moteur d'adoption de l'IA dans nos organisations de travail reste le gain de temps sur des tâches administratives aujourd'hui accomplies par différents outils d'IA : rédaction d'actes, courriers, comptes rendus, mise en forme et veille. L'objectif est de dégager du temps sur des tâches à faible valeur ajoutée pour le redonner aux équipes sur des missions à forte utilité sociale.

C'est l'attente la plus citée dans notre enquête et elle se retrouve largement dans la littérature professionnelle. En effet, la presse spécialisée, les différents rapports, notamment ceux de la Cour des comptes^[1], convergent sur un potentiel de productivité réaffectable à la qualité du service rendu.

2) Acculturation & transformation humaine

Les résultats de l'étude rappellent que l'enjeu n'est pas seulement technologique mais avant tout humain. L'appropriation des usages — écriture de prompts, cadrage managérial, adaptation des processus — doit aller de pair avec une réflexion sur la place de l'IA dans l'action publique. L'IA doit être pensée comme un outil d'appui et de valorisation des métiers, et non comme un substitut aux compétences humaines : préserver le sens du travail, la relation aux usagers et la capacité d'innovation des équipes.

Dans ce cadre, les collectivités expriment un besoin clair : des formations ciblées, opérationnelles et continues, mais aussi la constitution de communautés de pratique permettant d'expérimenter, d'échanger et de sécuriser les usages. Ces attentes rejoignent les orientations du CNFPT, qui engage un recalibrage de son offre de formation pour accompagner cette montée en compétences.

[1]ccomptes.fr/sites/default/files/2024-10/20241022-S2024-1165-L-intelligence-artificielle-dans-les-politiques-publiques-exemple-du-MEF.pdf

3) Sécurité, conformité & « L'IA non-encadrée »[1]

Au fur et à mesure que les usages de l'IA se diffusent, les collectivités expriment une préoccupation forte : comment sécuriser, encadrer et fiabiliser ces pratiques sans bloquer l'innovation ? La crainte d'erreurs, de fuites de données sensibles ou d'utilisations non autorisées revient régulièrement, notamment avec le phénomène de « L'IA non-encadrée » (usage d'outils comme ChatGPT / CoPilot / Perplexity en dehors des canaux validés par les DSI et les organisations de travail). Ces pratiques exposent la collectivité à des risques de confidentialité, de désinformation ou de perte de maîtrise réglementaire.

Face à cela, les besoins sont clairs : construire un cadre robuste et évolutif, combinant plusieurs leviers :

- Gouvernance : mise en place d'instances de pilotage internes et d'un registre des traitements IA, sur le modèle du RGPD, pour tracer et légitimer les usages.
- Solutions sécurisées : déploiement d'environnements d'accès maîtrisés aux IA génératives pour contrôler les flux de données et canaliser les expérimentations.
- Corpus de référence & formation : permettre aux agents de comprendre les enjeux de sécurité et d'éthique.
- Appui réglementaire : interdictions ciblées, obligations de transparence, exigences de conformité graduées selon le niveau de risque.

Ces jalons déplacent aussi les responsabilités : les utilisateurs finaux doivent désormais partager la charge de conformité et de vigilance. L'enjeu n'est donc pas seulement de « se protéger », mais de dessiner une stratégie collective de confiance : une IA territoriale responsable, conforme, transparente et acceptable pour les agents comme pour les citoyens.



[1] Nous avons pris le parti d'utiliser le terme « IA non-encadrée », plutôt que celui de « Shadow IA », qui n'est pas très adapté, car soit on parle de « Shadow AI », soit on francise en « IA de l'ombre » ou encore « IA cachée », mais cela peut induire une dimension malveillante qui n'est pas forcément présente... Nous avons donc demandé l'avis de l'IA et nous avons opté pour « IA non encadrée » !



4) Éthique & souveraineté

Au-delà de la seule conformité, l'enjeu est d'ancrer des usages d'IA sûrs, transparents et maîtrisés par la puissance publique. La volonté de maintenir la gestion et la diffusion des données dans un environnement souverain et protégé est un enjeu qui ressort clairement de l'enquête. Pourtant, il est noté que l'usage principalement fait aujourd'hui est souvent peu maîtrisé, et se porte majoritairement sur des outils d'IA hébergés hors de l'Union européenne.

5) Sobriété & impact environnemental

En cohérence avec les PCAET[1], l'enquête fait de la sobriété un axe structurant des projets d'IA. Concrètement, il s'agit de mesurer l'empreinte environnementale avec des objectifs chiffrés et un suivi régulier. L'écosystème public converge pour faire de cette sobriété un critère de choix dès la conception (préférence pour des standards ouverts et, lorsque pertinent, pour des solutions européennes ; publication d'indicateurs de performance environnementale).

Une IA soutenable pour le climat

À plus long terme, le défi est de concilier IA et neutralité carbone. Une partie des chiffres médiatisés reflète un contexte électrique très carboné. Par ailleurs, la consommation électrique liée à l'IA est en forte progression, avec un déploiement annoncé massif des datacenters[2]. Selon une étude de l'Agence Internationale de l'Energie, la consommation électrique des centres de données est passée de 300-380 TWh en 2023 à 415 TWh en 2024, avec une projection de 945 TWh d'ici 2030, du fait notamment de l'explosion des usages liés à l'intelligence artificielle.

Il s'agit donc de faire de la sobriété non pas une contrainte additionnelle, mais un levier de fiabilité, de coût et de résilience, en alignant chaque projet d'IA sur la trajectoire climat des territoires.

[1]Un PCEAT (Plan Climat-Air-Énergie Territorial) est un outil de planification stratégique et opérationnelle mis en place par les collectivités territoriales, notamment les intercommunalités de plus de 20 000 habitants. Il a pour objectifs principaux :

- d'atténuer le changement climatique et de s'y adapter ;
- de développer les énergies renouvelables et de maîtriser la consommation d'énergie ;
- d'améliorer la qualité de l'air.

[2]Implantation des datacenters : un défi pour les opérateurs et les autorités locales

Partie 2 = Les principaux freins rencontrés par les dirigeants territoriaux ayant participé à l'enquête du SNDGCT

1) La difficulté à prioriser des moyens budgétaires et le temps humain à y consacrer

Les dirigeants territoriaux ayant répondu à l'enquête du Syndicat estiment que deux problématiques émergent en tête des freins potentiels, à savoir la dimension budgétaire et la priorisation dans le temps.

Près d'un dirigeant sur deux (54 % des sondés) indique que dans un climat de surchauffe des équipes, ils devront décider de prioriser ou non sur le déploiement cette nouvelle technologie. Le contexte budgétaire alourdit ce sentiment, dans la mesure où les collectivités sont à ce stade dépourvues d'un budget dédié et que des reploisements sont complexes avec la diminution des moyens couplée à l'augmentation de la demande des habitants.

2) Les contraintes de conformité et de souveraineté

La difficulté de s'assurer la conformité au R.G.P.D ainsi que de garantir la souveraineté des données apparaissent comme des points majeurs à lever. C'est en ce sens que la CNIL suggère la mise en place d'un audit préalable pour chaque projet d'expérimentation et qu'elle développe des réflexions et outils pour s'assurer que le déploiement de l'IA se fasse en respectant la conformité aux règles[1]. Afin de garantir que les données ne font pas l'objet de fuites, la CNIL préconise d'utiliser une « sandbox IA », c'est-à-dire un cadre sécurisé permettant de tester et valider des modèles d'apprentissage automatique ou d'IA générative, d'évaluer la performance des IA dans un environnement contrôlé et isolé du reste du systèmes pour éviter tout impact négatif sur les données et les process en production.

[1]IA : la CNIL finalise ses recommandations sur le développement des systèmes d'IA et annonce ses futurs travaux | CNIL

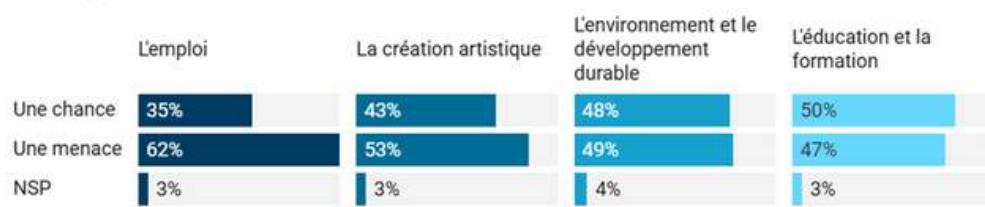


3) Les peurs et freins humains et organisationnels

La peur du remplacement peut induire la perception que l'IA pourrait être une « tueuse de fonctionnaires ». En effet, de nombreux rapports évoquent de potentielles disparitions de métiers et l'impact plus ou moins important selon la nature des activités, ce qui peut générer de l'anxiété sur l'avenir de chacune et chacun.

Selon le baromètre du numérique publié en février 2025[1], la menace sur l'emploi constitue le premier risque perçu sur l'usage de l'IA, à 62% des répondants :

Perception des risques ou opportunités représentés par l'usage de l'IA



Par ailleurs, il est relevé la difficulté d'organiser une coordination interservices, pour sortir d'une approche qui pourrait être trop en silo. Il n'est pas toujours facile de déterminer qui pourrait se charger du pilotage transversal du déploiement de l'IA dans la collectivité, avec le positionnement, la légitimité, le temps, les compétences nécessaires.

4) Le manque de fiabilité

Enfin, l'IA n'est pas considérée fiable à 100 %, dans la mesure où régulièrement, des résultats fournis se révèlent « incertains » ou « hallucinants » de la part de l'IA. Les tests de nouveaux outils peuvent à cet égard être décevants et conduire à un rejet de l'IA par manque de fiabilité.

[1]Quels rapports entretiennent les Français.es avec l'intelligence artificielle ? - Labo

Partie 3 = Les usages actuels de l'intelligence artificielle dans les collectivités

D'après notre enquête, les usages se concentrent aujourd'hui sur des gains rapides dans les services supports et dans les services en charge de l'accueil du public, avec une progression mesurée vers l'analyse décisionnelle et une automatisation plus structurée.

1) Production et mise en forme de documents - environ la moitié des démarches

Les collectivités mobilisent l'intelligence artificielle d'abord pour écrire mieux et plus vite : courriers, délibérations, comptes rendus, notes et conventions. Les assistants d'écriture, lorsqu'ils sont reliés à des bases juridiques publiques et à des modèles de documents internes, permettent d'obtenir des textes plus homogènes, avec des références mieux sourcées et une mise en forme normalisée. Le gain visé est clair : économiser du temps sur les tâches répétitives pour le réallouer à l'instruction des dossiers et à l'accompagnement des services. Dans les équipes, la règle reste la même : l'agent demeure auteur du document, conserve la relecture finale et valide explicitement les références et les pièces jointes.

2) Relation aux usagers - un peu plus d'un dixième des démarches

La seconde famille d'usages concerne l'accueil et l'information du public. Des agents conversationnels répondent aux questions fréquentes (état civil, déchets, inscriptions) et des serveurs vocaux interactifs orientent les demandes en continu, y compris en dehors des horaires d'ouverture. Les expériences probantes s'appuient sur un socle documentaire validé, tenu à jour par les services compétents, et sur une organisation de la relecture humaine dès que la réponse engage la collectivité. L'objectif n'est pas de se substituer à l'accueil physique, mais d'en absorber les sollicitations simples, d'orienter correctement les demandes complexes et d'améliorer les délais de réponse.

3) Automatisation de tâches et de chaînes de traitement - encore minoritaire

Des automatismes ciblés commencent à émerger : routage du courrier entrant vers le bon service, mise en page automatique des procès-verbaux, chaînes de signature mieux cadencées, petits outils d'automatisation pour éviter les ressaisies. Les collectivités privilégient pour l'instant les domaines répétitifs, faciles à mesurer et réversibles, afin de sécuriser l'investissement et d'embarquer les équipes sans bouleverser les méthodes de travail. Chaque mise en place s'accompagne d'indicateurs simples (délais, erreurs, retours des agents) pour décider d'un élargissement ou d'un ajustement.

4) Aide à la décision et gestion d'infrastructures — en progression

Des expérimentations apparaissent sur la prévision de fréquentation d'équipements (culture, sport) et sur la priorisation de l'entretien du patrimoine (bâtiments, réseaux d'eau). L'intérêt principal réside dans une meilleure allocation budgétaire et une planification plus fine des interventions. Ces usages exigent toutefois des données fiables, documentées et partagées entre services, ainsi qu'une gouvernance claire : qui alimente ? qui contrôle ? qui décide ?

Les collectivités qui avancent le plus combinent un cadrage méthodologique, des données de qualité et une restitution lisible pour les élus et les responsables techniques.

5) Supervision et sécurité — usages encadrés

Dans ce domaine, les projets portent sur la surveillance des bâtiments, l'alerte en cas d'intrusion dans les systèmes d'information et, de façon plus ponctuelle, sur des caméras capables d'analyser automatiquement certaines situations. Ces essais demeurent strictement encadrés par le droit en vigueur et par l'autorité chargée de la protection des données. Ils s'accompagnent d'une information transparente, d'une évaluation d'impact lorsque nécessaire et d'une vérification régulière de l'efficacité réelle des dispositifs, afin de ne déployer que ce qui est utile, proportionné et maîtrisé.

6) Appui aux ressources humaines — potentiel à confirmer

Enfin, des outils soutiennent la rédaction des offres d'emploi, le tri initial des candidatures ou la production de courriers et de modèles pour les agents. Le potentiel est réel pour alléger la charge administrative et fiabiliser certaines étapes, mais il suppose des garde-fous clairs : critères de sélection explicités, vérifiables et archivés, contrôle humain systématique, information des candidats, vigilance particulière sur les biais et la non-discrimination. Les démarches les plus solides avancent pas à pas, en commençant par des tâches d'appui bien délimitées et évaluées régulièrement.

En conclusion, ces retours d'expériences concernent d'abord les services supports. La majorité des projets vise le documentaire et l'organisation interne : coût et risque limités, bénéfices rapidement visibles. La conformité est intégrée dès la conception, avec une attention particulière aux traitements de données personnelles, en application du règlement général sur la protection des données, à la traçabilité des traitements et, lorsque c'est possible, à un hébergement dans l'Union européenne.

En 2025, l'analyse prédictive progresse par expérimentations ; les usages dominants restent la production d'écrits, les outils d'accueil et l'automatisation simple.

Partie 4 = Les étapes clés d'une démarche de déploiement de l'IA en collectivité

Voici une proposition d'étapes clés pour encadrer les usages de l'IA de manière responsable et efficace, basée sur les retours d'expérience des collectivités déjà engagées dans des démarches de déploiement.

1) Réaliser un diagnostic initial

Avant toute chose, il est essentiel de comprendre les usages existants pour évaluer les besoins et les opportunités. Cartographier les outils utilisés, identifier les besoins métiers et recueillir les attentes des agents permettent de poser les bases d'une stratégie cohérente. Ce diagnostic peut prendre la forme d'ateliers métiers, de questionnaires internes ou d'entretiens ciblés. Il permet à la fois de bénéficier d'un état des lieux des pratiques et des besoins, mais aussi d'amorcer, dès le lancement de la démarche, la participation des agents et leur contribution active.

2) Sensibiliser, acculturer et former

L'Intelligence Artificielle reste encore un sujet flou pour beaucoup d'agents, quand bien même certains l'utilisent déjà. Des actions de formation et de sensibilisation (webinaires, newsletters, ateliers...) permettent de faire monter en connaissance et compréhension des enjeux, des potentialités et des limites de l'IA aux agents, tout en démystifiant. Ces formations peuvent s'appuyer sur des cas d'usage concrets, des démonstrations et des retours d'expérience. Les collectivités peuvent en ce sens s'appuyer et valoriser les « early adopters », ceux qui maîtrisent déjà des usages utiles de l'IA pour leur travail au quotidien, tout en posant un cadre des usages à proscrire, notamment la diffusion de données confidentielles dans des outils non protégés. Ces actions de sensibilisation et de formation peuvent être lancées en parallèle de la phase de diagnostic et se poursuivre. Les plans de formation devront à l'avenir intégrer le sujet de l'IA.

Des formations spécifiques sur le “prompt engineering”, les bonnes pratiques pour effectuer des requêtes pertinentes, le RGPD ou le futur AI Act permettent aux agents de maîtriser les outils et d'en faire un usage plus éclairé.

Les collectivités peuvent prendre appui sur le CNFPT qui propose des modules adaptés, selon différentes modalités, notamment via des MOOC.

Cette étape permet de développer une culture commune autour de la compréhension des fondamentaux de l'AI (maîtrise des concepts clés comme machine learning, deep learning, IA générative...), d'identification des cas d'usage permettant d'améliorer les services publics, le partage des enjeux éthiques (biais, transparence, supervision humaine, protection des données...) et environnementaux (impact, bilans carbone...), et de commencer à se projeter dans son métier et son secteur d'activité pour imaginer des applications et des usages concrets.

3) Identifier les cas d'usage et définir une stratégie

L'étape suivante consiste à définir une feuille de route, en cohérence avec les objectifs de la collectivité, pour l'intégration de l'IA dans laquelle seront précisés les priorités, les ressources nécessaires (financières, compétences, outils) et les délais ainsi que les parties prenantes (services, partenaires sociaux, citoyens, partenaires publics ou privés...). Pour que l'IA ne soit pas une boîte noire, il est indispensable de donner du sens et de bien informer sur la démarche afin de susciter l'adhésion des agents et des usagers. Impliquer les agents et les habitants dans les choix technologiques, rendre public les usages et organiser des ateliers participatifs renforce la légitimité des projets et la confiance.

4) Expérimenter

Plutôt que de généraliser trop vite, il est recommandé de démarrer sur un service et de choisir un projet pilote, de préférence à haute valeur ajoutée et facilement réalisable, afin de tester des outils via des POC (Proof of Concept ; littéralement, preuve de concept). Cela permet d'évaluer leur pertinence, d'ajuster les usages et de sécuriser le déploiement. Les retours doivent être partagés et analysés dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

5) Mettre en œuvre

Pour déployer les solutions IA à plus grande échelle, il est nécessaire de veiller à ce que les infrastructures technologiques et les compétences humaines soient alignées. Accompagnement, communication et suivi des impacts seront donc à mettre en œuvre.



Partie 5 = Les points de vigilance

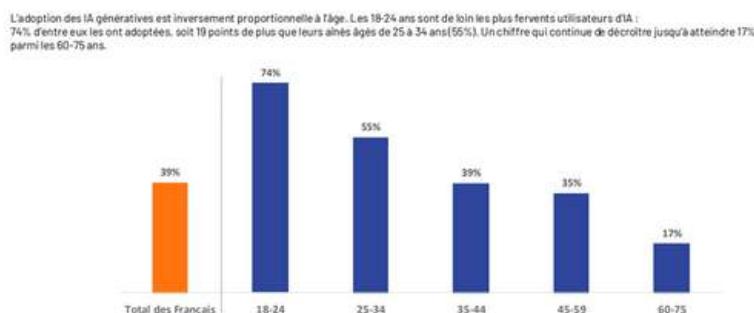
1) Les impacts d'un déploiement de l'IA en mode « IA non-encadrée »

Les freins peuvent conduire certaines collectivités, dans un contexte d'émergence de l'IA et de zones encore floues sur son intérêt et ses perspectives d'usage, à ne pas lancer de démarche collective, structurée et pilotée. Or, les usages sont déjà là, et « L'IA non-encadrée » peut avoir des impacts négatifs au sein de la collectivité, d'une part de fuite de données et de non-respect du RGPD, mais aussi de pratiques très hétérogènes au sein même d'une même équipe, voire de démobilisation d'agents percevant un décalage entre l'évolution des potentialités offertes par les outils et la réalité de leur environnement de travail.

Selon l'étude « Trust, attitudes and use of Artificial Intelligence: A global study 2025 », réalisée par KPMG en collaboration avec l'Université de Melbourne[1], seuls 39 % des salariés français s'engagent régulièrement dans une démarche critique vis-à-vis de l'IA au travail et 45 % ne vérifient pas l'exactitude des résultats produits par leur recours à un outil IA ; 57 % des répondants évitent de révéler l'usage de l'IA au travail et présentent le contenu généré par l'IA comme étant le leur ; 53 % admettent une utilisation inappropriée de l'IA au travail, contraire aux règles de l'entreprise lorsqu'elles existent, ou une pratique de l'IA augmentant l'exposition accrue de leur entreprise, par exemple le téléchargement sur un outil IA de contenus protégés par les droits d'auteur, le téléchargement d'informations financières ou commerciales. Ces résultats montrent bien la nécessité de travailler sur le sujet de l'IA dans sa collectivité afin d'en officialiser l'usage et d'en contrer les impacts négatifs.

Par ailleurs, le niveau de maturité sur le déploiement de l'IA pourrait devenir un facteur d'attractivité en termes de recrutement et de fidélisation, ou au contraire un frein pour les collectivités qui seraient réticentes, notamment pour les plus jeunes. En effet, selon l'étude Ipsos- CESI, école d'ingénieurs « l'usage de l'intelligence artificielle par les Français » de février 2025[2], 74% des 12-25 utilisent les IA génératives, contre 55% des 25-34 ans, 39% des 35-44 ans, 35% des 45-59 ans et 17% des plus de 60 ans.

Taux d'utilisation de l'IA générative par tranche d'âge



Le taux d'utilisation chez les étudiants monte jusqu'à 90% selon l'étude de KPMG Trust, attitudes and use of Artificial Intelligence : A global study 2025, ils poursuivront cet usage lorsqu'ils entreront dans le monde du travail et prendront leurs fonctions à nos côtés.

[1] La confiance, enjeu majeur de l'adoption de l'IA, KPMG, février 2025

[2] L'usage de l'intelligence artificielle par les Français, IPSOS, février 2025

2) Biais algorithmiques

Les collectivités territoriales seront responsables des impacts de l'IA. Il est donc nécessaire d'avoir une vigilance particulière sur les biais que génèrent les algorithmes s'ils ne sont pas corrigés. A titre d'exemple, en matière de recrutement, les tris des CV peuvent conduire à ne pas retenir des profils pourtant intéressants mais non conformes aux critères de l'algorithme.

Comme l'indique une note d'Impact IA consacrée aux biais des modèles d'IA générative[1], « La notion de biais dans le domaine de l'intelligence artificielle est large et complexe. Elle correspond à un écart entre ce que produit le système et un résultat attendu. Ces écarts peuvent être d'ordre statistique ou computationnel, résultant par exemple d'un problème d'échantillonnage, d'une omission de variable ou d'un défaut méthodologique (mauvais choix de variable cible). Ils peuvent également être la résultante de facteurs humains et sociétaux ; on parle notamment de biais cognitifs (confirmation, conformisme...) ou socio-historiques (préjugés culturels, données historiques alors que la société a évolué). La présence de biais peut être liée aux données d'entrée, à la conception du modèle ou à la manière d'utiliser le système et peut donc se manifester tout au long du cycle de vie d'un modèle ou d'un système d'IA. S'ils sont non détectés et maîtrisés, certains biais peuvent entraîner un manque d'équité, c'est-à-dire la présence de préjudice ou de favoritisme envers une personne ou un groupe. »

Au-delà des modèles d'IA eux-mêmes, d'autres biais peuvent être induits par l'utilisation de l'intelligence artificielle :

- Biais de confirmation : les utilisateurs ont tendance à croire que les résultats de l'IA confirment leurs propres hypothèses ou préjugés, même s'ils sont erronés, et ces biais dépendent aussi des bases de données fournies.
- Effet de halo technologique : l'IA peut être perçue comme plus compétente ou neutre qu'elle ne l'est réellement du fait de sa nature de "technologie avancée".
- Biais d'automatisation : les individus peuvent faire aveuglément confiance aux recommandations ou décisions de l'IA, même si elles sont incorrectes.
- Biais d'échantillonnage : l'entraînement des modèles sur un volume de données non représentatif peut conduire à des résultats biaisés.
- Biais de groupe : l'IA peut refléter les biais de ses concepteurs ou des groupes dominants qui ont produit les données.

Ces biais sont donc de 2 natures : de conception et d'usage, comme le relève un article de la Harvard Business Review[2]. Ils peuvent générer des discriminations très concrètes sur les individus et avoir des impacts réels préjudiciables. Il est donc nécessaire de les connaître et de lutter contre.

[1]Gérer les biais des modèles d'IA générative, Impact IA, décembre 2024

[2]Pourquoi les IA génératives entraînent une double discrimination, HBR France, janvier 2025

3) Impact environnemental et cohérence avec le projet de la collectivité

Même si ce point a déjà été évoqué dans les enjeux, il est à noter qu'il serait incohérent pour une collectivité d'adopter un projet ambitieux en matière environnementale, notamment via les Plans Climat Air-Energie Territoriaux (PCAET), voire des SCOT-AEC, et les démarches de numérique responsable, et de développer l'IA de manière massive et sans en mesurer les impacts et les bilans carbone. Il s'agira donc de concilier le travail sur l'IA et les objectifs environnementaux en ciblant les solutions les plus sobres, en incitant les opérateurs à trouver des solutions en la matière et en mesurant le rapport utilité/coût environnemental dans les usages.

4) Acceptabilité citoyenne : une confiance encore faible

L'étude « Trust, attitudes and use of Artificial Intelligence: A global study 2025 », réalisée par KPMG en collaboration avec l'Université de Melbourne[1], constitue la plus vaste enquête mondiale sur la confiance du public envers l'IA. Concernant la France, la confiance et l'acceptation dans l'IA sont relativement faibles : 33 % se déclarent prêts à faire confiance à l'IA, contre 46 % au plan mondial, et 61 % acceptent ou approuvent l'IA, contre 72 % au niveau mondial. 41 % des répondants affichent une perception des risques de l'IA supérieure à ses bénéfices et 33 % affirmant au contraire croire davantage aux retombées positives de l'IA plutôt qu'à ses risques. La perception des avantages de l'IA l'emporte sur le plan mondial à 42 %, contre 32 % décrivant des risques supérieurs aux avantages perçus.

Cela signifie donc que la capacité à donner confiance dans les outils proposés aux habitants sera déterminante dans le déploiement des IA dans les collectivités locales.

Cette confiance dépend de l'association de la population à cette approche, leur permettant de découvrir, démythifier, apporter des réponses claires, et aboutir à une co-production collective afin de fixer les objectifs et bénéfices attendus. A ce titre, une initiative nationale a été lancée, dénommée « Café IA » et portée par le conseil national du numérique[2], consistant en des temps d'échanges et de débats ouverts à tous en local afin de mieux partager les enjeux de l'intelligence artificielle.

La confiance se base également sur la transparence et le contrôle, notamment en précisant lorsqu'un élément a été généré à l'aide de l'IA et en gardant la maîtrise des outils d'IA générative avec une capacité à garder la compréhension des bases de données et modèles utilisés.

[1]La confiance, enjeu majeur de l'adoption de l'IA, KPMG, février 2025

[2]Café IA : une dynamique citoyenne inédite en pleine expansion | CNNUM | Traducteur et éclaireur des transformations numériques

Partie 6 = Les facteurs de réussite

Plusieurs facteurs de réussite émergent des retours d'expérience des territoires pionniers. Il est recommandé d'activer ces leviers dès les premières étapes du projet.

1) Un leadership affirmé et une gouvernance claire

L'impulsion doit venir de l'exécutif, de la direction générale ou d'un encadrant moteur. Sans portage politique ou managérial fort, les initiatives restent marginales. Le soutien du DGS ou du Maire/Président(e) est un accélérateur décisif. Il permet de légitimer les projets et de mobiliser les équipes.

Concernant la gouvernance, la création d'un comité de pilotage IA, la désignation d'un référent et l'implication des directions métiers assurent une gouvernance claire. Cela permet de coordonner les initiatives, de valider les projets et de garantir leur alignement avec les valeurs de la collectivité.

2) Une acculturation progressive et différenciée

Plutôt que d'imposer des formations à tous les agents, il est plus efficace d'avancer progressivement en proposant des formations à destination d'agents ayant différents degrés d'avancement dans l'utilisation de l'IA. Ceci permet notamment d'identifier des profils très avancés, de créer des communautés de pratique et de valoriser les usages réussis, en privilégiant l'apprentissage par l'exemple, sans dogmatisme. Parallèlement, des formations de base peuvent être proposées régulièrement pour les agents qui auraient des réticences ou des doutes, pour laisser également le temps de les lever progressivement.



3) Un cadrage clair

La formalisation d'une charte permet d'apporter un cadre clair pour l'ensemble de la collectivité. A ce titre, elle peut rappeler les principes éthiques de transparence, impliquant la compréhension et la communication autour du fonctionnement des outils et leur utilisation, l'équité, nécessitant l'audit des algorithmes pour éviter les biais, la responsabilité, par la traçabilité des décisions prises avec l'aide de l'IA et la sobriété, pour privilégier les modèles et outils les moins impactants pour l'environnement, et la souveraineté, notamment dans l'hébergement. La charte peut également intégrer des éléments liés à la cybersécurité et s'appuyer sur les travaux de l'ANSSI, notamment les recommandations stratégiques visant à favoriser une meilleure prise en compte de la cybersécurité dans le développement et l'intégration de ces systèmes.^[1] Elle peut également préciser la gouvernance et le pilotage de l'IA dans la collectivité ainsi que la méthode de mise en œuvre.

Il peut aussi être utile de tenir un registre des traitements de l'IA et de bien s'assurer de la conformité au RGPD ainsi qu'au futur IA Act [\[Encart en fin de note IA ACT par Jérôme DESCENNES\]](#)

L'horodatage des prompts sensibles est également une pratique permettant de sécuriser l'utilisation de l'IA.

Enfin, la mise en place d'un comité d'éthique [\[Encart en fin de note sur le comité d'éthique de Paris Saclay\]](#) peut permettre de garantir la bonne mise en application des principes fixés et de rassurer les agents et les citoyens, de même que la publication des usages. Des ateliers participatifs peuvent également être organisés pour favoriser le dialogue sur ces principes et leurs mises en œuvre.



[1] Développer la confiance dans l'IA par une approche par les risques cyber.
l'ANSSI

4) Une logique de mutualisation

Notre enquête comme les études sur le déploiement de l'IA dans les collectivités locales révèlent que sauf exception, les collectivités de plus petite taille ont davantage de difficultés à initier une démarche autour de l'IA. Le déploiement est plus rapide dans les collectivités de plus grande taille, en raison d'effet d'échelle, de compétences et de moyens. A ce titre, il peut être intéressant de lancer une démarche de territoire, voire une mutualisation, qui peut prendre diverses formes, entre collectivités, avec l'EPCI, un syndicat, avec l'appui des CDG/CIG.

Les usages étant encore pour la plupart en phase de test ou de déploiement initial, avec un retour d'expérience encore court, les collectivités ont intérêt à partager ces éléments entre elles. A ce titre, les Interconnectés ont lancé une bibliothèque d'IA territoriales afin d'en favoriser le partage[1]. Des réseaux professionnels peuvent également faciliter la mise en commun.

5) Une approche pragmatique

Afin d'éviter des effets de mode ou de gadgets, les projets qui se basent sur l'utilisation de l'IA doivent répondre à des besoins concrets, être évalués régulièrement et ajustés en fonction des résultats. A ce titre, des indicateurs peuvent être définis, en termes de production, d'impacts, de productivité, de satisfaction et de limitation des effets sur l'environnement.

[1]Livre de présentation de la Bibliothèque d'IA territoriales (2025)

Partie 7 = Les impacts de l'IA sur les métiers des collectivités et sur la fonction de direction générale

1) Les impacts de l'IA sur les métiers des collectivités

Parmi les questionnements de certains répondants figure l'impact de l'IA sur les métiers des collectivités locales. En effet, l'IA peut mener à transformer en profondeur les métiers des collectivités, en redéfinissant les tâches, les compétences attendues et les enjeux démocratiques liés à l'action publique. La première étude publiée sur le sujet a été menée par des élèves de l'INET en 2024. On estimait alors que près de 80 % des métiers territoriaux seraient concernés à des degrés divers par l'IA[1]. Les fonctions administratives, notamment les agents d'accueil, assistants de gestion ou chargés de marchés publics, seraient parmi les plus exposées, du fait de la forte automatisabilité de leurs tâches répétitives et cognitives. À l'inverse, les métiers de terrain (policiers municipaux, éducateurs, agents techniques) seraient moins affectés, car ils mobilisent des compétences relationnelles, physiques ou contextuelles difficilement remplaçables par des algorithmes. Depuis, d'autres rapports ont mis en avant l'impact de l'IA sur les métiers. Selon un rapport de l'organisation internationale du travail, l'intelligence artificielle pourrait transformer un emploi sur quatre dans le monde, sans forcément conduire à une baisse du nombre d'emplois[2], ce qui nécessite donc une prospective et un accompagnement managérial et stratégique pour analyser l'évolution des impacts sur les métiers et redéfinir les missions et tâches des agents. Une autre analyse conduite par PwC conclut également que l'IA ne détruit pas les métiers mais les transforme[3].

L'impact de l'IA ne se limite pas à la productivité. Le rapport de la Fondation Jean-Jaurès[4] insiste sur les enjeux démocratiques, éthiques et sociaux que soulève son déploiement dans le service public. L'IA peut améliorer l'efficacité des services (anticipation des besoins, automatisation des démarches), mais elle risque aussi d'accentuer les inégalités d'accès, de fragiliser la transparence des décisions ou de réduire la place de l'humain dans la relation aux usagers. La tentation du technosolutionnisme, motivée par des contraintes budgétaires, pourrait conduire à une perte de maîtrise publique et à une dépendance accrue aux fournisseurs privés de solutions numériques. Face à ces défis, les rapports convergent sur plusieurs recommandations : cartographier les métiers exposés, former les agents et les élus à l'usage et aux limites de l'IA, garantir une supervision humaine dans les décisions sensibles, et associer les partenaires sociaux aux choix technologiques. Il s'agit de faire de l'IA un levier de transformation positive, au service de l'intérêt général, et non un outil de substitution ou de déshumanisation.

[1]Un outil de cartographie des métiers concernés par l'IA dans les collectivités, étude des élèves de l'INET, 2023-2024, CNFPT

[2]L'IA générative pourrait redéfinir un emploi sur quatre | ONU Info

[3]L'IA transforme le marché de l'emploi | PwC

[4]Le service public à l'épreuve de l'Intelligence Artificielle, Fondation Jean Jaurès, juillet 2025

En somme, l'IA impose aux collectivités territoriales une double exigence : anticiper les mutations professionnelles pour accompagner les agents dans l'évolution de leurs missions, et clarifier le projet politique qui guide l'usage de ces technologies dans la sphère publique.

Les travaux du LaborIA peuvent venir nourrir la réflexion des directions générales et des élus sur l'intégration de l'IA dans les organisations. En effet, dans un rapport sur l'étude des impacts de l'IA sur le travail[1] est pointée la spécificité du déploiement de l'IA par rapport aux autres évolutions numériques que les collectivités ont pu connaître, notamment la dématérialisation des process : « il est fréquent qu'au cours du déploiement des SIA, les priorités des décideurs buttent sur les préoccupations des travailleurs confrontés aux changements dans leurs tâches, compétences et conditions de travail. Ce « conflit de rationalité » est source d'ambivalences et de paradoxes : les SIA sont aussi bien perçus comme des assistants utiles (gain de temps, facilitation du travail) que comme une source de menaces (pour leur emploi ou le contenu du travail), comme une solution prometteuse capable de réaliser des tâches complexes que comme des logiciels manquant de maturité, de stabilité, de pertinence et de fiabilité ». Ces apparentes contradictions peuvent trouver une voie de solution par des « compromis de rationalité » réussis en faisant « naître des configurations capacitantes dans lesquelles les SIA augmentent les capacités humaines ».

Au-delà de la question de l'impact sur les métiers, il s'agira aussi de s'interroger sur l'impact sur les compétences. Comme le souligne dans un article d'*Horizons Publics* Lucie Cluzel-Métayer, professeur de droit public de l'université de Nanterre, « à force de se reposer sur l'IA, le risque d'un nivellation par le bas se pose clairement. On saura de moins en moins bien écrire, on le fera moins, tout simplement. Et quand on sait que dans certains secteurs l'IA concourt à la prise de décision, on peut s'inquiéter d'un affaiblissement des compétences. » Le maintien et le développement des compétences sera donc un sujet important de vigilance, afin de garder la connaissance, la maîtrise et une forme de souveraineté au sein des collectivité.

[1]Synthèse générale du rapport d'enquête du LaborIA Explorer

2) Les impacts de l'IA sur les fonctions de direction générale

Dans leurs réponses, la majeure partie des répondants mettent en avant à la fois les opportunités que l'IA ouvre pour les collectivités, comme les questionnements qu'elle pose.

[Encart en fin de note Etude Image et Avenir du SNDGCT par Karine ICARD] Le premier constat est celui du besoin de formation et de partage d'expériences afin que les directions générales puissent être davantage outillées, aussi bien sur les enjeux que sur les expériences menées. La présente note s'inscrit dans cet objectif. Il ressort des questionnaires un sens des responsabilités et du rôle des directions générales dans le pilotage de cette évolution, tout en mettant en avant la complexité du sujet et les potentiels impacts négatifs. Il est certain que le déploiement de l'IA sera un sujet majeur du prochain mandat pour les directions générales, et qu'il est nécessaire pour elles d'en maîtriser rapidement les enjeux et les défis, dans toute leur complexité.

Concernant l'impact de l'IA sur la conduite des missions des directions générales, un certain nombre de répondants mettent en avant leur propre usage, mais celui-ci n'est pas encore généralisé. Le souhait est un partage par les pairs, dans un contexte où les contacts commerciaux se développent de la part d'entreprises qui ont bien compris les opportunités qu'offre l'IA pour elles. Le contexte budgétaire des collectivités conduira les directions générales à opter pour les outils au meilleur rapport coût/avantages, et pour mesurer ces avantages, plusieurs répondants mettent en avant l'intérêt du partage d'expériences au sein de réseaux professionnels.

Concernant plus largement la vision que les dirigeants territoriaux pourront avoir de la place de l'IA dans l'organisation et de son impact managérial, un article publié dans le hors série sur l'IA par Harvard Business Review en septembre 2025, intitulé Diriger dans un monde où l'IA exerce son propre pouvoir, présente une analyse des évolutions organisationnelles et des rapports de pouvoir au sein des organisations. Partant du postulat que l'IA n'est pas un souple outil, l'article qualifie l'IA d' « autosapiens ». « Auto » parce qu'ils sont capables d'agir de manière autonome, de prendre des décisions, d'apprendre par l'expérience, de s'adapter à de nouvelles situations et de fonctionner sans intervention ni supervision humaine continue. « Sapiens » parce qu'ils possèdent une sorte de clairvoyance – une grande capacité à porter des jugements complexes dans un contexte donné – qui peut rivaliser avec celle des êtres humains et, à bien des égards, la surpasser. » A terme, les systèmes d'IA, nommés dans l'article « autosapiens », pourraient avoir l'impact suivant sur nos organisations :

La dynamique du pouvoir

Les nouvelles technologies ont, par deux fois au cours des dernières décennies, modifié la nature du pouvoir dans la société. D'abord, Internet et les réseaux sociaux ont engendré l'ère du nouveau pouvoir; aujourd'hui, la révolution de l'IA inaugure l'ère « autosapiens ».

ÈRE	COMMENT CIRCUENT LES IDEES ET LES INFORMATIONS	COMMENT FONCTIONNE L'EXPERTISE	COMMENT EST CRÉÉE LA VALEUR	COMMENT NOUS INTERAGISSEONS AVEC LA TECHNOLOGIE	COMMENT FONCTIONNE LA GOUVERNANCE
ANCIEN POUVOIR	De haut en bas	Nous faisons confiance aux experts	Économies d'échelle	Hors ligne	Les décisions sont mandatées
NOUVEAU POUVOIR	Par le biais de réseaux	Nous faisons confiance à la sagesse des foules	Économies de réseaux	Hors ligne et en ligne	Les décisions sont participatives
AUTOSAPIENS	Canalises	Nous faisons confiance aux systèmes d'IA	Économies d'idées	Intégrée (la technologie se fond dans notre corps)	Les décisions sont encodées

Concernant notre rapport aux systèmes d'IA, l'article conseille de ne pas les considérer comme des outils mais comme des collaborateurs : « comportez-vous avec eux comme vous le feriez avec un collègue extrêmement capable, désireux de faire plaisir et infatigable, mais qui, aussi, va à la pêche aux informations, possède un dessein secret et se trompe parfois de manière spectaculaire. Pour gérer ces collègues brillants mais peu dignes de confiance, vous devez apprendre comment travailler en « duo » avec eux – et quand vous méfiez d'eux. ».

Ainsi, au-delà des outils simples de générations de documents et d'informations, les systèmes d'IA plus complexes pourraient paradoxalement s'adresser davantage à des personnes déjà compétentes, qui seraient en capacité d'en apprécier les apports comme les limites, de les tester et de ne pas les envisager comme des outils aboutis sur lesquels se reposer aveuglément.

Assurément, les qualités que les directions générales devront continuer à déployer pour relever le défi de l'arrivée de l'IA sont assez similaires à celles qui leur sont déjà nécessaires : la capacité à saisir les opportunités de gain de performance, la prise de recul pour ne pas se laisser attirer par des effets de mode ou des discours commerciaux, l'attention à la montée en compétence de son organisation pour bien appréhender les enjeux et la complexité, le travail de coopération avec l'ensemble des protagonistes et le devoir d'être en capacité de rendre compte, aux élus comme aux parties prenantes des territoires. **[Encart en fin de note de Céline COLUCCI]**



CONCLUSION

Les conditions principales de réussite

L'enquête du SNDGCT montre que les démarches de déploiement de l'IA les plus solides combinent : un pilotage interservices (DG, DSI, métiers, DPO, DRH...), un registre des traitements IA, une charte d'usage opposable et une trajectoire de formation par paliers, allant des bases de l'intelligence artificielle à des ateliers pratiques par métier. Le passage à l'échelle repose sur une gouvernance interservices, des offres de service adaptés, un hébergement maîtrisé et la formation continue des équipes.

Ligne de crête : transparence et acceptabilité

La confiance citoyenne se gagne par l'information et la traçabilité (registre public des traitements IA, documentation des jeux de données, supervision humaine). L'enquête met en avant ces attentes, en cohérence avec les recommandations de la CNIL et les retours de collectivités pionnières : expérimenter, mais avec les agents et les habitants, et sous contrôle de comités dédiés lorsque les impacts sont sensibles.

Cap 2025-2026

Les signaux externes (IA Act en vigueur par étapes, recommandations CNIL) et internes (gains rapides déjà constatés, structuration des chartes et comités) convergent : la généralisation d'une utilisation maîtrisée de l'IA dépend de quatre leviers : gouvernance éthique, acculturation continue, outillage souverain et sobre, sécurisation juridique. Les directions générales ont donc tout leur rôle à jouer pour orchestrer le déploiement de l'IA dans leurs collectivités aux côtés des élus. Pour le bloc local, l'IA sera un sujet majeur pour le mandat qui va s'ouvrir en 2026.

Search



Aller plus loin... Références et approfondissements

1. Continuité d'activité en filigrane de toute démarche, Lionel Pérès, DGS de Vaison-la-Romaine et conseiller technique cybersécurité SNDGCT
2. IA : un enjeu politique et organisationnel, Céline Colucci, déléguée générale du réseau les Interconnectés
3. Retour sur la parenthèse inspirante du 5 juin 2025, L'IA dans les collectivités : et si on arrêtait d'en parler... pour enfin agir ? par Philippe Sanmartin, DGS de Venelles et conseiller IA et numérique SNDGCT
4. L'expérience de la Ville de Cannes, par Karin Topin Condomitti, DGS ville de Cannes et conseillère technique SNDGCT
5. L'IA et l'éthique : 7 exigences essentielles de l'IA ACT Jérôme Deschênes, DGS de la commune de Villedieu-les-Poêles
6. Les enseignements de l'étude Image et Avenir sur le sujet de l'Intelligence Artificielle, Karine Icard, DGS mutualisée LMV et Ville de Cavaillon vice-présidente en charge du pilotage et de la coordination du projet de mandat SNDGCT
7. Département du Nord - Héloïse Boquillon, Directrice de projet « Stratégie Intelligence Artificielle »
8. Vers un contact center intelligent au service des citoyens grâce à l'IA – Pascale Gemine, directrice du service Relations citoyennes à la Ville de Bruxelles
9. Paris-Saclay - Mise en place d'un comité éthique et scientifique pour encadrer les projets IA
10. Golfe de Saint-Tropez : démarche collective et innovante autour de l'intelligence artificielle
11. L'exemple de la Métropole du Grand Paris
12. Les ressources proposées par l'AFNOR : la norme AFNOR Spec 2314 et la publication d'un livre blanc



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Continuité d'activité en filigrane de toute démarche, Lionel Pérès, DGS de Vaison-la-Romaine et conseiller technique cybersécurité du SNDGCT



Le déploiement de l'intelligence artificielle dans nos collectivités implique une transformation profonde des modes de fonctionnement, avec une attention particulière portée à la continuité d'activité. En effet, confier des missions opérationnelles à des systèmes d'IA renforce l'enjeu de résilience des services publics. Toute interruption ou dysfonctionnement pourrait entraîner des répercussions directes sur le service public local.

Ce principe de continuité, cher aux acteurs territoriaux, trouve ses racines dans les célèbres « lois de Rolland », formulées par Louis Rolland dès 1928, bien avant l'avènement de l'informatique. Ces principes fondamentaux du service public restent aujourd'hui d'une actualité remarquable pour guider la pérennité et la régularité du service rendu, y compris dans le contexte complexe de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle.

Dans cette optique, négliger la continuité d'activité lors de l'implémentation de l'IA serait une erreur coûteuse et difficilement réversible. Recourir à des « rustines sécuritaires » après coup, comme cela a souvent été le cas dans d'autres domaines, s'avère non seulement onéreux mais aussi peu efficace, et compromet le sens même de l'action de la démarche.

Garantir cette continuité requiert une approche globale, combinant :

- Un volet technique, maîtrisé par les techniciens, visant à anticiper et gérer les risques tels que la corruption des données d'apprentissage, les erreurs dans les traitements automatisés ou les cyberattaques ciblées ;
- Un volet de gouvernance, idéalement piloté par les directions générales, qui prévoit les moyens humains et organisationnels nécessaires à la poursuite des missions critiques, même en cas de défaillance. Cela inclut l'instauration de modes dégradés de fonctionnement, une supervision humaine continue par des agents formés, ainsi qu'un encadrement rigoureux des accès et usages.

Enfin, pour être pleinement efficace, cette préoccupation doit s'inscrire dans tous les supports de communication interne, à travers des chartes, comités d'éthique et plans de gestion des crises déjà existants.

Ce n'est qu'en adoptant cette démarche intégrée (technique, organisationnelle et managériale) que les collectivités pourront non seulement exploiter pleinement les bénéfices de l'intelligence artificielle, mais surtout garantir la continuité d'activité. Celle-ci demeure la clé de voûte d'un service public local fiable, sécurisé et conforme aux attentes des administrés, assurant ainsi la pérennité et la confiance dans la transformation numérique des services publics.



Aller plus loin...

Références et approfondissements



IA : un enjeu politique et organisationnel, Céline Colucci, déléguée générale du réseau les Interconnectés

Les interconnectés portent la vision d'un numérique politique qui porte une triple responsabilité : la prise en compte des enjeux sociaux pour les citoyens et des agents, la réduction de l'impact environnemental du numérique et la mise en place d'un cadre de confiance (éthique, sécurité, souveraineté). Parce que les systèmes d'IA ont vocation à s'insérer profondément dans le fonctionnement des organisations et à questionner la place de l'humain, leurs usages doivent plus que tout être soumis à ces trois exigences du numérique responsable.



Le travail que nous menons depuis 2023 vise à identifier les opportunités et risques des usages des IA pour les collectivités. Alors que la Bibliothèque d'IA territoriales^[1] se concentre sur l'échange de bonnes pratiques, l'étude Mythe et enjeux des usages de l'IA pour les collectivités^[2] détaille les enjeux spécifiques aux collectivités. Le manifeste pour une IA responsable^[3] alimenté par les résultats des concertations locales^[4] qui ont été menées par une trentaine de collectivités traduisent quant à eux les attentes citoyennes et les enjeux politiques.

Il résulte de nos travaux la conviction forte que la conduite de projets IA dans les collectivités nécessite un pilotage stratégique de haut niveau dans lequel les DGS aux côtés des élus portent un rôle central.

Tout d'abord parce que c'est un enjeu démocratique. Ce qui se joue ici c'est la confiance entre l'acteur public et les citoyens. Les résultats des concertations territoriales montrent que les citoyens bien qu'intéressés ou utilisateurs de ces technologies ont une conscience aigüe des risques liés aux mauvais usages de leurs données et des IA. La préoccupation environnementale est également très présente. Les collectivités sont attendues pour comme rempart et garant de la mise en œuvre d'un cadre démocratique et de confiance/protecteur.

[1]<https://www.interconnectes.com/documents/cf859f13-fa19-f011-8b3d-000d3a236aa0/livret-de-presentation-de-la-bibliotheque-d-ia-territoriales-2025>

[2]Mythes et enjeux de l'utilisation de l'IA dans les collectivités territoriales (2025)

[3]<https://www.interconnectes.com/documents/aed7e8ce-f919-f011-8b3d-000d3a236aa0/manifeste-faire-de-l-ia-responsable-une-doctrine-politique-partagee-2025>

[4]<https://www.interconnectes.com/documents/f02a505c-c99e-f011-b486-000d3a2c1188/concertations-territoriales-de-l-ia-2025>



Aller plus loin...

Références et approfondissements

IA : un enjeu politique et organisationnel,

Céline Colucci, déléguée générale du réseau les Interconnectés



C'est aussi une question de responsabilité légale de la collectivité.

Les collectivités disposent d'un cadre légal qui organise la protection au niveau national et européen (IA act, data act, RGPD, NIS2..). Les points clés de ces obligations légales recoupent les attentes des citoyens en matière de protection des données, de non-discrimination et transparence des algorithmes, de sécurité et de limitation des impacts négatifs du numérique.

Mais c'est surtout un enjeu organisationnel qui porte sur des défis majeurs. La première préoccupation porte sur les risques que fait porter à la collectivité l'usage caché ou non maîtrisé des IA. Mais surtout, avec l'arrivée des assistants IA et des agents IA qui font et décident à notre place, la question de la place et de la valeur de l'humain dans l'organisation devient centrale.

L'IA constitue aujourd'hui une opportunité mais aussi un défi majeur. Ainsi le pilotage d'une stratégie IA de confiance est indispensable. Elle repose sur un portage de haut niveau porté par le triptyque : élu, DGS, DSI et doit associer de manière systématique les représentants des métiers et les salariés afin de promouvoir des usages à réelle valeur ajoutée. C'est une opportunité de remise à plat des pratiques et un facteur d'amélioration potentielle de la qualité du travail et du service rendu aux citoyens.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Retour sur la parenthèse inspirante du 5 juin 2025, L'IA dans les collectivités : et si on arrêtait d'en parler... pour enfin agir ? par Philippe Sanmartin, DGS de Venelles et conseiller technique IA et numérique du SNDGCT



L'IA n'est pas une révolution. C'est une opportunité. Le 5 juin 2025, Philippe Sanmartin a balayé les idées reçues lors d'un webinaire percutant : « Assez de théories, place à l'action ! » Son message ? L'intelligence artificielle n'est pas un luxe réservé aux grandes villes ou aux experts. C'est un outil concret, accessible dès aujourd'hui, pour rendre le service public plus efficace, plus humain... et plus audacieux.

1. L'IA, c'est maintenant (et c'est plus simple qu'on ne le pense) Oubliez les grands discours sur la « disruption ».

À Venelles, on agit :

- Mistral Pro pour rédiger des courriers en 2 minutes chrono.
- Notebook LM pour analyser des documents sans y passer sa nuit.
- Des agents IA en test pour assister les équipes en cas de crise.

« On ne parle pas de science-fiction, mais de solutions qui existent déjà. La question n'est pas si on doit s'y mettre, mais comment on s'y met. »

2. Innover sans tout casser : la méthode Venelles

Pas besoin de millions d'euros ou d'une armée d'ingénieurs. Juste de la curiosité et du bon sens :

- On commence petit : un outil, un cas d'usage, une équipe motivée.
- On forme les managers pour qu'ils deviennent les moteurs du changement.
- On garde le contrôle : « On utilise l'IA, on ne se laisse pas utiliser par elle. »

Résultat ? Moins de paperasse, plus de temps pour l'essentiel : les citoyens.

3. Le secret ? Oser. Tester. Recommencer. « La pire erreur, ce n'est pas de se tromper. C'est de ne rien faire. »

À Venelles, on expérimente :

- Un chatbot RH pour soulager le service RH.
- Des transcriptions automatiques pour gagner un temps précieux.
- Des cafés IA pour embarquer tout le monde dans l'aventure.

« On apprend en marchant. Et on avance ensemble. »

En conclusion : votre tour ! L'IA n'est pas une option. C'est une chance à saisir. Alors, on attend 2030 pour se lancer... ou on commence dès demain ?

« Le futur des collectivités ne se prédit pas. Il se construit. Et il commence aujourd'hui. »

Un premier pas ? → Testez un outil (Mistral, Notebook LM...). → Organisez un « café IA » dans votre collectivité. → Partagez vos expériences avec le réseau.

« L'innovation, ce n'est pas une question de taille. C'est une question d'audace. »

Et vous, vous commencez quand ?



Aller plus loin...

Références et approfondissements

L'expérience de la Ville de Cannes, par Karin Topin Condomitti, DGS de Cannes et conseillère technique du SNDGCT



Depuis début 2024, la ville de Cannes, sous l'impulsion de son maire, a mis en place une stratégie pour déployer l'intelligence artificielle générative afin de transformer en profondeur son organisation. Consciente des enjeux, la collectivité a développé une approche globale alliant acculturation des agents, identifications des cas d'usages et expérimentation en vue d'un passage à l'échelle.

Après un recensement des besoins auprès de ces cadres, un plan d'expérimentation a été proposé au Maire et validé en juin 2024. Ce plan regroupe des cas d'usage transverses et sectorisés. Suite au déploiement des solutions identifiées sur des directions pilotes, les retours d'expérience se sont déroulés afin d'assurer le passage à l'échelle des outils qualifiés. Ce projet, réalisé en régie, intègre en particulier une charte éthique et un code de bonnes pratiques. Ces supports sont présentés à l'ensemble des agents de la collectivité dans le cadre d'une démarche permanente d'accompagnement au changement et d'acculturation à l'IAG.



Prix TERRITORIA 2025 – IA

TERRITORIA Or : Cannes pour *L'analyse des rapports annuels des DSP par l'IA générative*



Le traitement des 59 rapports de délégations de service public est allégé grâce à une solution d'intelligence artificielle générative qui produit des fiches de synthèse claires et standardisées et analyse les comptes financiers. Après des tests de solutions pour identifier la solution la plus fiable, conforme au RGPD et à l'IA ACT, et l'apprentissage de la rédaction d'instruction générative, ce dispositif a permis de réduire le temps de travail de 1 100 à 118 heures. Les agents contrôlent les fiches générées par l'IAG en les complétant avec les contrôles internes et peuvent désormais se concentrer sur un meilleur suivi des contrats. Mené entièrement en interne, il a mobilisé la direction Déontologie Contrôle de Gestion et un chargé de projet IAG. Le coût se limite à 1 499 € pour les licences logicielles.

Les élus et membres de la Commission Consultative des Services Publics Locaux bénéficient d'une meilleure information. Le projet renforce la transversalité des services et prépare la réorganisation RH liée aux départs à la retraite.



Commission Consultative des Services Publics Locaux - Rapports Rédigés avec l'aide de l'IA

PRIX TERRITORIA

Prix TERRITORIA 2025 – IA

TERRITORIA Bronze : CR Bourgogne-Franche-Comté pour *L'observatoire du foncier économique régional (OFER BFC)*



Pour pallier l'hétérogénéité des pratiques de recensement et de gestion du foncier économique, une plateforme partagée a été déployée à l'échelle régionale. Accessible en ligne et gratuite, elle centralise les données relatives aux zones d'activités et propose 140 indicateurs exploitables par les intercommunalités et les acteurs économiques.

Portée par la Région avec l'appui de l'Agence Économique Régionale et de l'Agence régionale du numérique, l'initiative associe plus de 50 urbanistes, aménageurs et développeurs locaux.

Son coût annuel s'élève à 125 000 € TTC, financé sur budget régional. L'outil permet aux EPCI d'élaborer leurs stratégies, de densifier les zones existantes et de valoriser les friches, tout en facilitant la décision d'implantation pour les entreprises. Déjà adopté par de nombreux acteurs, il renforce l'efficacité des politiques publiques en matière d'attractivité et de sobriété foncière.



Prix TERRITORIA 2025 – IA

TERRITORIA Bronze : Suresnes pour *Suresnes Intelligence Artificielle*



Une démarche progressive d'intégration de l'intelligence artificielle a été engagée dans les services municipaux afin de renforcer la qualité de la relation usager, d'accueillir les agents et d'impliquer les habitants. Le guichet unique lancé en 2024 intègre chatbot, voicobot et outils numériques multicanal. Ceté formation, 300 agents disposent d'un accès à la plateforme Kokoré (15 000 €/an), complétée par des webinaires, ateliers et séminaires. Les enfants ont bénéficié d'ateliers ludiques via le contrat éducatif local, et le grand public d'une semaine de sensibilisation.

Le guichet unique permet un meilleur accueil (75 000 appels en 2024 vs 300 000 en 2022) et un gain de temps sur les tâches complexes.

Le coût global s'élève à 142 539 €, incluant Copilot, Kokoré et le centre de contact.





Aller plus loin...

Références et approfondissements

L'IA et l'éthique : 7 exigences essentielles de l'IA ACT Jérôme Deschênes, DGS de la commune de Villedieu-les-Poêles



Pour qu'un système d'intelligence artificielle soit digne de confiance, il faut qu'il réponde à plusieurs impératifs : fiabilité, sécurité, robustesse aux cyberattaques, éthique... La mise en place d'une IA « sûre et digne de confiance » repose par l'entrée en vigueur progressive du Règlement européen de l'IA ACT en 2026 qui s'appliquera à toute personne morale (entreprises, associations administrations, etc...). L'objectif principal de cette législation est de promouvoir une IA éthique et responsable, tout en protégeant les droits fondamentaux des individus et en assurant la sécurité des utilisateurs. L'Europe devient le leader mondial dans la promotion d'une IA éthique et responsable en soutenant la recherche, l'innovation et en favorisant la collaboration entre les acteurs de l'industrie et les chercheurs.

1 – L'IA ACT : une réglementation pionnière

L'Union européenne a fixé un cadre réglementaire solide avec des règles claires et harmonisées pour guider l'utilisation de l'IA de manière éthique, responsable et transparente, dont voici les points clés :

- La catégorisation des systèmes d'IA en fonction du niveau de risque selon 4 types : les SIA à risque inacceptable (atteinte aux valeurs de l'UE et aux droits fondamentaux), ceux à risque élevé (atteinte à la sécurité des personnes ou droits fondamentaux), ceux à risque limité (atteinte à la transparence) et ceux à risque réduit (pas d'obligation spécifique). Les systèmes d'IA à haut risque, tels que ceux utilisés dans les secteurs de la santé, de la sécurité ou des transports, seront soumis à des exigences plus strictes en matière de transparence, de documentation et de contrôle humain. L'IA générative fait l'objet de plusieurs niveaux d'obligation, allant de mesures de transparence et de documentation minimales à une évaluation approfondie ainsi que la mise en place de mesures d'atténuation des risques systémiques.
- Obligations pour les fournisseurs de systèmes d'IA à risque élevé de se conformer à des exigences strictes : évaluation de conformité, mise en place de systèmes de gouvernance et de documentation appropriés, soumission à des audits indépendants.
- Transparence et explicabilité : les utilisateurs doivent être informés lorsque des décisions importantes sont prises par des systèmes d'IA et doivent avoir accès à des explications sur la logique, la portée et les conséquences de ces décisions.
- Interdiction de certaines pratiques : certaines pratiques sont jugées inacceptables telles que l'utilisation d'une IA pour manipuler le comportement des utilisateurs, la création de « deepfakes » (trucages) malveillants et l'utilisation de systèmes biométriques à des fins de surveillance généralisée.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

L'IA et l'éthique : 7 exigences essentielles de l'IA ACT

Jérôme Deschênes, DGS de la commune de Villedieu-les-Poêles

2 – L'IA ACT : des normes éthiques élevées

L'Union européenne est réputée pour être à la pointe de la protection des droits humains et des valeurs éthiques. Les 7 principes éthiques énoncés :

- Transparency et explicabilité : Elle consiste à rendre compte des actions et des décisions prises. Les organisations devront rendre publiques les informations pertinentes sur leurs activités, leurs politiques et leurs pratiques. Cela doit permettre aux consommateurs/employés/investisseurs de prendre des décisions éclairées et de comprendre comment leurs données sont utilisées (transparence, traçabilité, redevabilité). Ils doivent avoir accès à des explications sur la logique, la portée et les conséquences de ces décisions.
- Responsabilité : Elle implique que les organisations et les individus assument les conséquences de leurs actions. Les utilisateurs doivent savoir qui est responsable des décisions prises par les systèmes IA (ex : en matière d'emploi, de prêt, de système judiciaire, etc..) et comment les erreurs ou préjudices seront résolus. Cela implique le respect des lois et règlements en vigueur, les normes éthiques et les impacts sociaux, environnementaux, économiques des activités.
- Sécurité et confidentialité des données : Elles sont indispensables dans un contexte de numérisation croissante de la société. La réglementation RGPD a été mise en place pour garantir la protection des données personnelles des individus et une utilisation appropriée. Des mesures de sécurité doivent prévenir les violations de données et respecter les droits des individus en matière de confidentialité.
- Non-discrimination et équité : Il s'agit de garantir l'égalité des chances pour tous, indépendamment de leur origine, de leur sexe, de leur religion, de leur handicap ou de tout autre caractéristique protégée par la loi. La lutte contre toutes les formes de discrimination s'impose par les lois afin de promouvoir la diversité et l'inclusion que ce soit dans le domaine de l'emploi, de l'accès aux services publics ou de la vie quotidienne.
- Protection des droits humains : La Convention Européenne des Droits de l'Homme protège les droits fondamentaux à savoir : la liberté d'expression, la liberté de religion, le droit à la vie privée et le droit à un procès équitable. Les organisations et les individus sont tenus de respecter ces droits et de prendre des mesures pour les protéger et les promouvoir.
- Le bien-être sociétal et environnemental : Une évaluation de l'impact social du développement de l'IA sur les individus, les communautés et la société dans son ensemble.
- La gouvernance et la régulation : Ce sont des éléments clés pour garantir éthique en Europe. Des réglementations spécifiques seront nécessaires pour encadrer l'IA dans les domaines sensibles tels que la santé, la finances et la sécurité.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

L'IA et l'éthique : 7 exigences essentielles de l'IA ACT

Jérôme Deschênes, DGS de la commune de Villedieu-les-Poêles

3 – L'IA ACT : des mécanismes de surveillance et de contrôle pour garantir la conformité

L'Union Européenne a mis en place des mécanismes de surveillance et de contrôle pour garantir la conformité de l'éthique de l'intelligence artificielle et la protection des droits fondamentaux des citoyens.

On trouve notamment :

- Des autorités de régulation chargées de superviser l'application des réglementations en matière d'IA et le respect par les entreprises/organisations du respect des normes éthiques. Au niveau de l'Europe, il est prévu un comité européen de l'IA composé des Etats membres et du contrôleur européen de la protection des données assisté d'un forum consultatif et d'un groupe scientifique d'experts indépendants. Au niveau de chaque Etat, il est exigé qu'une autorité de surveillance du marché soit désignée pour centraliser les autorités au niveau national.
- Des évaluations d'impact (Analyse d'impact sur la protection des données AIPD) chargées d'évaluer les conséquences potentielles des systèmes d'IA sur les droits fondamentaux, la vie privée, la sécurité et la société dans son ensemble. La CNIL reste pleinement compétente pour appliquer le RGPD et guider les acteurs dans le respect du RIA, à la fois à la phase de développement qu'à la phase d'utilisation d'un système d'IA.
- Des systèmes de signalement mis en place pour permettre aux individus de signaler tout problème lié à l'éthique de l'IA afin d'assurer une réponse rapide et appropriée.
- Des amendes administratives pouvant atteindre jusqu'à 35 millions d'euros ou jusqu'à 7 % du chiffres d'affaires annuel mondial de l'entreprise en cas de pratiques interdites,
- Des amendes administratives pouvant atteindre jusqu'à 15 000 d'euros ou jusqu'à 3 % du chiffres d'affaires annuel mondial de l'entreprise en cas de non-conformité.



Aller plus loin...

Références et approfondissements



Les enseignements de l'étude Image et Avenir sur le sujet de l'Intelligence Artificielle, Karine Icard, DGS mutualisée LMV Agglomération et ville de Cavaillon - vice-présidente en charge du pilotage et de la coordination du projet de mandat du SNDGCT

L'étude « Image et Avenir », initiée par la présidence du SNDGCT et réalisée en 2025 en partenariat avec l'AFNOR, s'appuie sur un questionnaire en ligne ayant mobilisé 1 545 répondants, dont 70% d'adhérents. Cette démarche nationale a également intégré des entretiens individuels et des ateliers de co-construction en région, afin de garantir la diversité des points de vue et d'associer les directions générales à la réflexion collective.

L'analyse révèle que 59% des directions interrogées souhaitent approfondir leurs compétences sur les transformations numériques et l'IA, tandis que 26% mettent l'accent sur le pilotage de la donnée.

Ces résultats illustrent l'importance stratégique des compétences numériques dans l'évolution des missions et orientent l'action du SNDGCT vers un accompagnement renforcé et un apport de connaissances adaptées aux nouveaux enjeux des collectivités.

Le développement de l'Intelligence Artificielle et la transformation numérique représentent une tendance structurelle majeure qui reconfigure l'exercice du métier de dirigeant territorial, suscitant à la fois optimisme et inquiétude.



1. Attentes et opportunités liées à l'IA

L'IA et les outils numériques sont considérés comme des vecteurs d'efficacité, de modernisation de l'action publique et de facilitation des processus décisionnels, permettant de se dégager de la lourdeur administrative.

Strate de population	Attentes issues des contributions
Communes de Moins de 10 000 hab.	Les DG espèrent que, grâce à l'IA, la lourdeur administrative va diminuer. L'IA doit être intégrée pour une efficacité renforcée des politiques et il faut apprendre à l'utiliser pour gagner du temps, améliorer les services rendus aux habitants.
Communes de 10 000 à 20 000 hab.	L'accélération de la digitalisation et du rôle de l'IA dans le fonctionnement quotidien va faciliter certaines prises de décisions et orientations des politiques publiques.
Communes de 40 000 à 80 000 hab.	Le développement de nouveaux outils numériques va rendre l'action plus efficace et les métiers plus intéressants.
Communes de 80 000 à 150 000 hab.	Les DG devront savoir prendre le virage de l'IA pour transformer les métiers et accompagner les équipes dans de nouvelles missions.
Communes/EPCI de 150 000 à 400 000 hab.	Forte implication attendue pour l'adéquation entre les objectifs généraux, les compétences et l'engagement des agents.
Départements/EPCI de Plus de 400 000 hab.	Nécessité d'une stratégie numérique au service des transitions environnementales.
EPCI (Diverses strates)	L'IA est un outil qui va bouleverser les manières de faire et transformer certains métiers en facilitant et en accélérant certains processus décisionnels.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Les enseignements de l'étude Image et Avenir sur le sujet de l'Intelligence Artificielle, Karine Icard, DGS mutualisée LMV Agglomération et ville de Cavaillon - vice-présidente en charge du pilotage et de la coordination du projet de mandat du SNDGCT

2. Craintes, risques et défis

Les risques soulevés concernent principalement l'impact sur l'emploi, la déshumanisation des services et la dépendance au savoir concentré par l'IA.



Strate de population	Craintes et défis
Communes de Moins de 10 000 hab.	Une crainte concerne le développement de l'IA qui va supprimer des postes ou modifier des habitudes de travail de manière radicale. Certains dirigeants se demandent si l'IA n'a pas vocation à remplacer les DGS et il faut veiller à ne pas réduire le lien avec le public.
Communes de 40 000 à 80 000 hab.	L'une des difficultés est de mesurer l'impact de l'IA sur les activités quotidiennes.
Communes de 80 000 à 150 000 hab.	Il existe un risque de perte de la place de l'humain face à l'intelligence artificielle.
EPCI de 80 000 à 150 000 hab.	Le virage de l'IA est porteur de risques élevés s'il n'est pas maîtrisé collectivement. Les métiers vont être profondément modifiés, le savoir étant « essentiellement concentré entre les mains de l'IA ».
Départements/EPCI de Plus de 150 000 hab.	L'impact de l'IA sur le monde du travail doit être encadré et évalué.
Syndicats (Taille non spécifiée)	Il est nécessaire de mettre en place des garde-fous et des mesures de prudence concernant l'IA.

3. Compétences managériales et positionnement du DG face à l'IA

L'IA impose de nouvelles exigences en termes de leadership, de management de l'innovation et de maîtrise technique pour piloter ces changements.

Strate de population	Compétences et positionnement
Communes de Moins de 10 000 hab.	La DG devra développer l'agilité et conduire le changement des organisations avec l'aide des outils, y compris l'IA.
Communes de 10 000 à 20 000 hab.	Les directions générales devront posséder des compétences en matière d'IA, de transformation numérique et promouvoir l'innovation.
Communes de 40 000 à 80 000 hab.	La DG devra faire preuve de Leadership agile et intégrer l'intelligence artificielle et l'analyse de données avancée.
Communes de 80 000 à 150 000 hab.	La DG devra se positionner comme un super manager/leader pour que l'innovation et l'agilité « transpirent » des équipes.
EPCI de 80 000 à 150 000 hab.	Il sera nécessaire d'anticiper l'évolution des métiers qui vont changer avec le développement de l'IA tout en conservant la place de l'humain.
Collectivités/EPCI de 150 000 à 400 000 hab.	Nécessité de développer l'évaluation des politiques publiques et la conduite des changements, ainsi qu'une plus grande agilité et la faculté d'anticiper. La DG doit garantir l'adéquation entre le besoin de sécurité (y/c cyber) et l'évolution rapide des repères professionnels.
Départements/EPCI de Plus de 400 000 hab.	Le DG doit accompagner la collectivité et le territoire dans les transitions.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Les enseignements de l'étude Image et Avenir sur le sujet de l'Intelligence Artificielle, Karine Icard, DGS mutualisée LMV Agglomération et ville de Cavaillon - vice-présidente en charge du pilotage et de la coordination du projet de mandat du SNDGCT



Conclusion : la gestion du point de rupture !

L'intégration de l'Intelligence Artificielle est un tournant inéluctable qui redéfinit l'essence du métier de DG.

L'IA est synonyme d'opportunités majeures pour moderniser l'action publique, simplifier la gestion et faciliter les décisions, notamment dans les petites communes qui espèrent alléger la lourdeur administrative.

Cependant, cette évolution suscite de sérieuses craintes : disparition potentielle d'emplois, risque de perte du facteur humain, et dépendance au savoir concentré par l'IA, qui pourrait éroder la continuité et la qualité des services publics si elle n'est pas maîtrisée. Pour les grandes structures, l'un des défis majeurs est d'encadrer et d'évaluer l'impact de l'IA sur le monde du travail.

L'avenir du DG dépend donc de sa capacité à conduire cette transition complexe. Le DGS/DGA doit non seulement développer des compétences en IA, mais surtout se positionner comme un "super manager/leader" agile capable de gérer tous ces changements et l'évolution du métier.

L'enjeu est de taille : il s'agit d'intégrer l'IA pour améliorer les services sans déshumaniser la relation avec l'usager, assurant ainsi que la technologie serve la stratégie publique et maintienne le sens de l'intérêt général.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Stratégie IA du Département du Nord

Héloïse Boquillon, Directrice de projet

« Stratégie Intelligence Artificielle »



Au Département du Nord, l'ambition est de faire de l'intelligence artificielle un levier très concret au service de l'action publique, des usagers, et des agents. La Direction de projet dédiée a pour mission de poser un cap afin de maximiser la valeur créée tout en maîtrisant les risques financiers, juridiques, techniques, éthiques et environnementaux.

Trois effets concrets.

1. Mieux servir : réponses plus rapides et personnalisées, anticipation grâce au prédictif, veille réglementaire renforcée.
2. Mieux travailler : assistants qui automatisent les tâches répétitives, accélèrent l'instruction et facilitent la production de notes/CR.
3. Mieux piloter : maintenance prédictive, aide à la décision (IA prescriptive), et pilotage par la valeur avec un retour sur investissement (ROI) explicite et mesuré. En septembre 2025, la collectivité met en place l'analyse du ROI pour tous les tests et acquisitions.

Des usages déjà présents, des pilotes ciblés

L'usage des IA génératives progresse : environ 2 000 agents ont déjà consulté ChatGPT. Dans Microsoft 365, Copilot est désormais intégré et une expérimentation Copilot Pro est en cours auprès de toutes les DGA, en parallèle d'une comparaison avec d'autres solutions pour garantir souveraineté et adéquation métiers.

Côté politiques publiques, la collectivité capitalise sur des terrains d'expérimentation à forte valeur :

- Insertion / Plein emploi : déploiement par France Travail d'un agent conversationnel (« Chat FT ») pour alléger l'administratif et améliorer l'accompagnement. Des formations sont dédiées à cet usage et la conformité RGPD y est incluse.
- Autonomie / MDPH : le Département s'est porté volontaire dans les démarches IA portées par la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA). Ils expérimentent la reconnaissance de caractères et prédictif pour accélérer la saisie et proposer des préconisations sur des volumes importants, avec validation humaine systématique.
- Voirie : la préparation d'une délibération visant des outils de gestion patrimoniale (relevés visuels, bases de données enrichies) et des usages prédictifs est envisagée.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Stratégie IA du Département du Nord

Héloïse Boquillon, Directrice de projet

« Stratégie Intelligence Artificielle »



Une gouvernance exigeante et éthique

La gouvernance mise en place est pluridisciplinaire : comité technique pour tester, grille de cotation des projets (bénéfices, coûts, risques, ROI), et arbitrage en Comité de direction générale sont autant d'outils que nous avons choisis. Un comité d'éthique (DRH & organisations syndicales) statue sur les usages, les limites et les impacts RH. La protection des données (DPD, RGPD et Règlement IA européen) et la sécurité (RSSI) sont des prérequis non négociables. Enfin, la stratégie DATA et la stratégie IA avancent de concert, avec un plan de formation et d'accompagnement du changement.

Trajectoire 2026-2028.

Une dizaine de pilotes seront retenus sur la base de notes d'opportunité précisant objectifs, impacts, modèle économique et ROI estimé. Le pilotage s'appuiera sur des indicateurs tangibles : gains de temps et de qualité, satisfaction des usagers et des agents, économies réalisées et effets mesurés sur le service rendu.

En conclusion, produire une valeur publique démontrable, sécuriser les usages à chaque étape et co-construire avec les métiers, telles sont les priorités de la collectivité pour faire de l'IA un outil vraiment utile aux habitantes et habitants du Nord.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Vers un contact center intelligent au service des citoyens grâce à l'IA – Pascale GEMINE, directrice du service Relations citoyennes à la Ville de Bruxelles



La Ville de Bruxelles a engagé, avec l'appui de I-City et Inetum, la mise en place d'un Contact Center omnicanal intelligent. L'objectif est d'offrir aux citoyens un point d'entrée unique, simple et fluide, tout en soutenant les agents dans leurs missions.

L'intégration d'un CiRM et d'outils d'intelligence artificielle transforment l'expérience :

- Chatbot et voicebot pour automatiser les premières interactions,
- Routage intelligent des demandes pour accélérer le traitement,
- Assistance augmentée aux agents (recherche simplifiée, résumé des interactions, propositions de réponses à valider).

Cette approche permet à la fois de soulager les agents des tâches répétitives et de renforcer la proximité entre l'administration et les citoyens, dans un contexte où les attentes de réactivité et de transparence sont fortes.

La démarche repose sur :

- une intégration progressive et respectueuse du RGPD,
- l'appui d'un écosystème technologique déjà éprouvé (Microsoft Dynamics, API métiers, gestion des rendez-vous intégrée),
- un accompagnement au changement incluant charte d'usage, outils sécurisés et formation aux risques numériques.

Au-delà de la technologie, c'est une réponse stratégique aux contraintes budgétaires et aux enjeux d'attractivité RH : l'IA devient un levier d'innovation et d'efficience, sans perdre de vue la valeur humaine du service public.

Le calendrier prévoit un lancement progressif, avec une première phase opérationnelle en avril 2026 (remplacement du centre de contact actuel et premiers « quick wins » IA), avant un élargissement aux fonctionnalités avancées (agent assist, routage automatique des mails, IVR intelligent (serveurs vocaux interactifs), etc.).



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Paris-Saclay a mis en place un comité éthique et scientifique pour encadrer ses projets IA



Le Comité Éthique et Scientifique Territorial de Paris-Saclay

Objectifs

Créé en juin 2025, ce comité est le premier du genre en France. Il vise à accompagner les élus et décideurs dans la conception de politiques publiques innovantes, durables et responsables, en intégrant une expertise indépendante et pluridisciplinaire. Il intervient notamment sur les enjeux liés à l'intelligence artificielle, à la gouvernance des données et aux transitions écologiques.

Missions principales

- Anticiper les mutations technologiques, scientifiques, environnementales et sociales.
- Éclairer les choix opérationnels sur des sujets sensibles comme l'IA, la gestion des ressources, ou l'accès aux services essentiels.
- Garantir l'intégrité, la transparence et l'acceptabilité des projets publics.
- Renforcer la souveraineté scientifique et technologique du territoire.
- Favoriser le dialogue entre recherche, innovation et politiques publiques.

Composition

Le comité est structuré autour de quatre collèges :

- 1.Collège académique : Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris, INSERM...
- 2.Collège d'experts : spécialistes en droit, IA, gouvernance, transitions...
- 3.Collège des élus et cadres : représentants de l'Agglomération Paris-Saclay.
- 4.Collège de la société civile : membres du Conseil de développement, associations, acteurs économiques.

Actions prévues

Automne 2025 : atelier international sur les coopérations géo-éthiques.

Décembre 2025 : session thématique sur la gouvernance des données et l'IA, avec les premiers livrables du comité autour du projet Urba (IA), jumeau numérique du territoire.

Une initiative pionnière

Ce comité incarne une volonté forte de Paris-Saclay : bâtir une gouvernance territoriale éclairée, répllicable et tournée vers le bien commun. Il pourrait servir de modèle à d'autres collectivités souhaitant encadrer leurs démarches IA avec rigueur et transparence.



Aller plus loin...

Références et approfondissements



Une démarche collective et innovante autour de l'intelligence artificielle dans le Golfe de Saint-Tropez

Crée en 2013, la Communauté de communes du Golfe de Saint-Tropez regroupe 12 communes aux profils variés, du littoral aux villages de l'arrière-pays. Forte de près de 58 000 habitants, elle a très tôt fait le choix de la coopération et de la mutualisation au service de son territoire et de ses habitants.

En octobre 2024, les Assises Territorialis du SNDGCT ont été le point de départ d'une réflexion collective sur l'intelligence artificielle (IA). Inspirés par les débats, plusieurs directeurs généraux de l'EPCI et des communes membres ont décidé d'engager une démarche commune. Celle-ci a été lancée par un séminaire organisé en janvier 2025 rassemblant plus de 300 agents des communes et de l'EPCI, placé sous le signe de l'acculturation, de la pédagogie et du partage.

La méthode adoptée repose sur une organisation simple mais efficace : réunions régulières des DGS (COPIL), coordination restreinte de quelques directions générales (COTECH) et groupes de travail dans chaque collectivité. A ce stade, l'objectif a été d'identifier des besoins concrets et tester des usages pertinents de l'IA par l'identification des cas d'usages.

Quatre applications prioritaires ont été retenues : aide à la rédaction, comptes rendus de réunion automatisés, analyse et synthèse documentaire, et création graphique. Ces cas d'usage, faciles à déployer, visent à alléger les tâches répétitives et à dégager du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

En parallèle, une charte de valeurs partagées a été élaborée collégialement autour d'axes prioritaires: transparence, sécurité des données, maîtrise humaine, proportionnalité des usages, souveraineté technologique et formation des agents. Ces principes garantissent une appropriation responsable et collective des outils.

Au-delà de la technologie, cette initiative traduit une volonté de transformation publique fondée sur la coopération intercommunale et l'accompagnement au changement. Elle positionne le Golfe de Saint-Tropez comme un territoire pilote dans l'intégration raisonnée de l'IA en faveur de la qualité du service public.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

L'exemple de la Métropole du Grand Paris



La Métropole du Grand Paris met en œuvre une Stratégie pour le déploiement de solutions durables et éthiques d'intelligence artificielle au service des politiques publiques métropolitaines pour la période 2025-2027.

Elle souhaite encourager les communes et plus largement tous les acteurs territoriaux à retirer les gains potentiels d'efficacité et de productivité pour l'action publique liées à cette nouvelle technologie, tout en les préparant à faire face aux défis environnementaux, éthiques et sociaux qui lui sont associés.

Le programme "Appropriation Métropolitaine" est un programme formation-expérimentation sur les solutions d'intelligence artificielle au service des politiques publiques qui vise à accélérer l'utilisation et l'appropriation des solutions IA par les agents publics. Il est composé de trois phases :

Formation : la Métropole a organisé au mois de juillet 2025 des sessions thématiques de formation pour les agents de la Métropole et des communes. Ces sessions ont permis aux participants de comprendre les enjeux de l'IA et d'identifier des cas d'usage à expérimenter dans leur territoire. Un atelier d'idéation a permis d'identifier 13 cas d'usage. Les trois principaux sont les suivants :

- Aide à la rédaction/production de contenus,
- Chatbot interne,
- Relation et réponse à l'usager.

Expérimentation de solutions IA : La Métropole choisira une thématique à expérimenter dans les collectivités volontaires parmi les trois thématiques arrivées en tête. Elle prendra en charge le financement et le recrutement des porteurs de solutions. Les expérimentations devraient être lancées d'ici la fin de l'année. Les communes participantes bénéficieront d'un accompagnement méthodologique pour assurer la mise en œuvre et l'analyse des résultats

Déploiement à l'échelle métropolitaine : si les expérimentations sont concluantes, la Métropole déployera ces solutions à grande échelle pour qu'un maximum de communes les adoptent. Les communes et ETP, pourront également choisir de répliquer les solutions testées, de leur propre chef le cas échéant avec le soutien du Fonds Innover dans la ville, ou bien intégrer une démarche d'expérimentation plus large via le dispositif Quartier Métropolitain d'Innovation, sous réserve du respect des critères de ces dispositifs.

Ce programme clé en main et gratuit s'adresse aux communes et EPT de la Métropole du Grand Paris.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Les ressources proposées par l'AFNOR : la norme AFNOR Spec 2314 et la publication d'un livre blanc



La norme AFNOR Spec 2314 : comment intégrer l'approche proposée par le groupe AFNOR par une collectivité qui souhaite encadrer les usages de l'IA[1]

1. Cadre de référence qualité

Ce document s'inscrit dans une démarche qualité inspirée des recommandations de l'AFNOR, visant à garantir la conformité, la traçabilité et l'amélioration continue des projets d'intelligence artificielle (IA) dans les collectivités locales. L'objectif est de structurer l'intégration de l'IA autour de principes éthiques, opérationnels et normatifs.

2. Objectifs stratégiques

- Améliorer l'efficacité des services publics grâce à l'automatisation intelligente
- Renforcer la transparence et la traçabilité des décisions algorithmiques
- Favoriser l'acceptabilité sociale et la participation citoyenne
- Mettre en place des indicateurs de performance pour évaluer les impacts

[1]AFNOR Spec AFNOR SPEC 2314

3. Indicateurs de performance (KPI)

Objectif	Indicateur	Fréquences de suivi recommandées
Réduction des délais de traitement	Temps moyen par dossier	Mensuel
Satisfaction des usagers	Score de satisfaction	Trimestriel
Conformité réglementaire	Taux de conformité RGPD	Semestriel
Transparence	Nombre de décisions explicables	Mensuel



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Les ressources proposées par l'AFNOR : la norme AFNOR Spec 2314 et la publication d'un livre blanc



4. Cartographie des responsabilités

Fonction	Rôle	Référent
Responsable IA	Pilotage du projet	Direction innovation
DPO	Veille RGPD et éthique	Service juridique
Responsable qualité	Suivi des indicateurs	Service qualité
Usagers	Comité citoyen	Comité citoyen

5. Gestion documentaire et traçabilité

Chaque action ou décision liée à l'IA est documentée dans un registre dédié, incluant :

- La source des données utilisées
- Les algorithmes déployés
- Les résultats obtenus
- Les ajustements réalisés

Ce registre est audité semestriellement selon les recommandations AFNOR.

6. Processus d'amélioration continue

Un comité de revue IA se réunit selon une périodicité à définir, par exemple trimestrielle, pour :

- Analyser les écarts entre les résultats et les objectifs
- Proposer des actions correctives ou préventives
- Mettre à jour les procédures et les référentiels

Ce processus s'inscrit dans une logique PDCA (Plan-Do-Check-Act) conforme aux standards qualité.



Aller plus loin...

Références et approfondissements

Les ressources proposées par l'AFNOR : la norme AFNOR Spec 2314 et la publication d'un livre blanc



7. Recommandations pratiques

- Utiliser des outils d'IA explicables et auditables
- Former les agents aux enjeux de l'IA et à la gestion des biais
- Documenter systématiquement les décisions automatisées
- Associer les citoyens aux choix technologiques

Publication d'un livre blanc intitulé Comment déployer une stratégie d'IA adaptée à sa collectivité ? Guide pratique pour structurer, expérimenter et gouverner l'IA.

Dans le cadre de sa mission pour mettre « aux communs » les expériences du terrain, les méthodes éprouvées et les référentiels existants, pour favoriser la diffusion de solutions partagées entre acteurs publics, l'AFNOR publie en novembre 2025 un livre blanc conçu comme un guide pratique pour aider chaque collectivité, quelle que soit sa taille ou sa maturité numérique, à déployer pas à pas sa stratégie d'intelligence artificielle, notamment générative.

Structuré selon la logique de la norme ISO 42001 (vision, gouvernance, mise en œuvre, amélioration continue), il propose :

- des questions clés pour cadrer sa démarche,
- des bonnes pratiques et retour d'expérience terrain,
- des récits inspirants issus de plus de 30 entretiens avec des collectivités (communes, EPCI, départements, régions), des chercheurs et associations, dont le SNDGCT.
- des ressources utiles pour passer à l'action.

Ce guide[1], à disposition des décideurs publics, peut leur servir dans la montée en compétence et le passage à l'échelle de leurs initiatives IA. Présenté en avant-première à l'occasion du Salon des Maires 2025, il vise à donner aux collectivités les clés d'une IA éthique, souveraine, sobre, au service de la transformation publique.

[1] Guide disponible en faisant la demande via ce lien : Formulaire de téléchargement AFNOR





Références documentaires

- Rapport du Sénat relatif à l'intelligence artificielle dans l'univers des collectivités territoriales, mars 2025
- Mythes et enjeux de l'utilisation de l'IA dans les collectivités territoriales, les Interconnectés, avril 2025
- IA&Territoires : après la découverte, le temps des premiers choix, Cahier de l'Observatoire Data Publica, 2025
- Guide pratique : implémentation de l'intelligence artificielle et des IA Métiers dans les Collectivités Territoriales, Centre de Gestion de la Haute Savoie, juin 2025
- Outil de Cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités, INET, CNFPT, avril 2024
- Le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle, Fondation Jean Jaurès, juillet 2025
- Intelligence artificielle : le cadre juridique européen de l'IA (IA ACT), vie-publique.fr, septembre 2025
- Rapport de la Défenseure des Droits « Algorythmes, systèmes d'IA et services publics : quels droits pour les usagers ? », octobre 2024
- Ressources de formation à l'IA par le CNFPT
- Rapport d'étape sur l'IA générative à la Ville et à la Métropole de Rennes, septembre 2025
- IA, passez à l'action, Harvard Business Review, Hors série, septembre 2025
- Revue AOC, n°1, printemps 2025, notamment les articles de Jean-Pierre Dupuy qui rappelle que l'IA est avant tout un outil de prédiction et non de compréhension, de Dominique Boullier et d'Aurélie Jean mettant en avant la nécessité d'un encadrement légal de la manipulation des données et de Francesca Musiani qui évoque la géopolitique de l'IA et l'impact des modèles culturels et géopolitiques des démocraties européennes, des Etats-Unis, de la Chine et de la Russie, et leur influence sur la conception des outils d'IA.
- Quels usages de l'IA par les agents des collectivités territoriales ? État des lieux, retours d'expériences et bonnes pratiques, Livre blanc GMF/Weka, avril 2025
- La stratégie nationale pour l'Intelligence Artificielle - Consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ, Rapport public de la Cour des Comptes - Novembre 2025

Remerciements

Merci à Marie-Claude Sivagnanam et Philippe Sanmartin pour leur pilotage, à Thomas Boquillon, Thierry Ponchelle, Mustapha Taha et Delphine Tranchand pour la co-rédaction et à Caroline Savarit-Tinet, Claire Rossignol-Matari, Karine Icard pour leurs apports, les membres du groupe transitions managériales et tous les contributeurs des encarts pour aller plus loin...



Nos co-rédacteurs...