

Introduction

MARS 2025

Rapporteure : Marie Mennella

Sommaire

La commande -----	2
Le contexte -----	2
Les entretiens exploratoires -----	2
Les thématiques de restitution -----	3
Annexe – liste des personnes interviewées -----	4

La commande

Le 27 septembre 2024, le Président du CNFPT signait une lettre de mission à Marie Mennella, vice-présidente du conseil d'administration pour le collège des organisations syndicales, dans le but de faire un premier état des lieux des pratiques et réflexions des collectivités en matière d'intelligence artificielle, et de faire remonter des besoins. Face aux défis engendrés par l'arrivée de ChatGPT fin 2022¹ et l'ouverture de multiples possibles en matière d'IA générative (IAg), nous avons opté pour une enquête exploratoire auprès d'acteurs territoriaux déjà en réflexion ou en action en la matière afin de repérer les usages, les enjeux, les problématiques actuels et projetés. Un point d'étape des résultats de l'enquête exploratoire auprès du Conseil d'administration du CNFPT a été fixé au mois d'avril 2025. Ce document d'étape présente sous forme de 10 thématiques, les observations et analyses d'acteurs territoriaux au sujet de l'IA et de l'IAg dans les collectivités territoriales.

« Dans le cadre de mon élection en avril 2024, j'ai eu l'occasion de souligner l'importance pour notre établissement d'anticiper et d'être au rendez-vous de l'innovation et du futur. L'intelligence artificielle (IA), est à ce titre une mutation profonde qu'il nous faut accompagner et non pas subir. ² » (Extrait lettre de mission -Président du CNFPT Yohann Nedelec)

Le contexte

L'enquête annuelle de l'Observatoire de la Data publiée le 12 novembre 2024 permet d'avoir des données chiffrées pour éclairer l'évolution des pratiques et représentations en matière d'IA dans les collectivités territoriales.

En 2024, l'Observatoire fait le constat que *« Évaluer et suivre le nombre de projets d'IA dans les territoires est devenu en peu de temps un exercice difficile tant la progression est rapide »*.

On est passé de 5 projets locaux identifiés en France en 2021, 19 en août 2022, une cinquantaine en 2023, à probablement plusieurs centaines de projets en cours en 2024. Ces projets peuvent être très variés, en raison de l'arrivée de l'IA générative. L'Observatoire dénombre de *« très nombreux chatbots ou « robots conversationnels » imaginés ou mis en test par des collectivités de toutes les tailles aussi bien en interne (pour répondre aux agents qui ont besoin d'information sur leur carrière par exemple) qu'en externe (pour renseigner des usagers) »*.

Les entretiens exploratoires

Face à un sujet nouveau et en rapide évolution, le choix a été fait de recueillir les points de vue et témoignages d'acteurs déjà en réflexion ou en action en matière d'IA sur les territoires, ou bien concernés par leur fonction de représentation des collectivités ou des agents dans les instances du CNFPT. Une trentaine de personnes ont été rencontrées : des élus et représentants institutionnels, des cadres de collectivités en charge du numérique et de l'IA, des mandatés et experts d'organisations syndicales [liste en annexe]

¹ Le 30 novembre 2022, la version française de Chat GPT était mise en ligne, à la disposition du grand public.

² Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

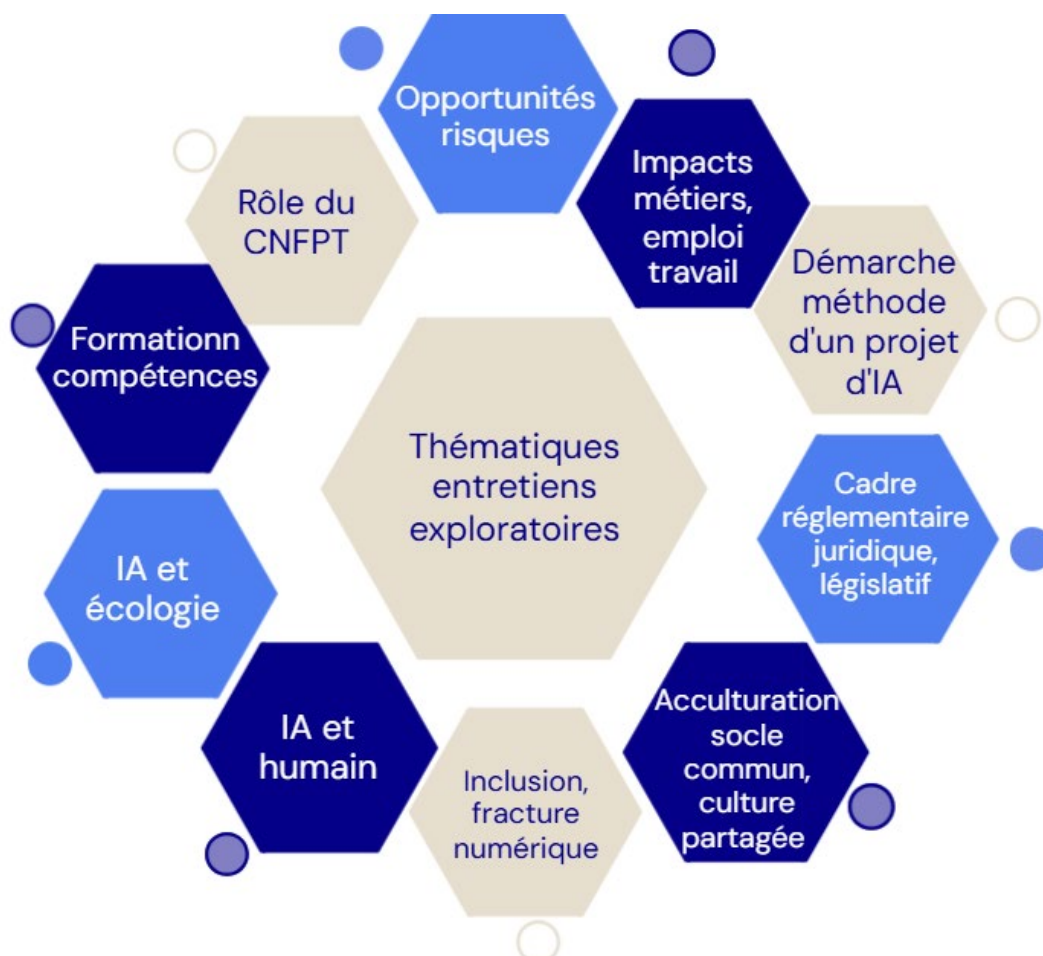
Ces entretiens avaient pour objectif de repérer d'une part les usages et actions actuels ou prévus, d'autre part les réflexions et questionnements. L'intention était de percevoir sous quels angles et de quelles manières les acteurs appréhendent ce sujet nouveau et complexe. La veille conduite en parallèle a d'une part permis de repérer des acteurs à interviewer et d'autre part de croiser les contenus des entretiens avec les réflexions conduites en matière d'IA dans la presse ou des travaux de recherche.

La restitution des entretiens constitue une base de travail pour éclairer les acteurs intéressés, alimenter la réflexion collective et identifier des axes d'approfondissement ou d'action pour le CNFPT.

Il s'agit d'une approche qualitative dans le but de dresser un premier panorama de la situation et des réflexions en matière d'IA et d'IAg dans un contexte de forte évolution sans visibilité claire à ce jour du devenir de ce que certains qualifient de « révolution comparable à l'arrivée de l'imprimerie ».

Les thématiques de restitution

A partir des entretiens conduits, différentes thématiques se dégagent (voir schéma ci-après). Chaque thématique fait l'objet d'une fiche qui peut se lire indépendamment des autres. Des renvois à d'autres fiches sont indiquées dans le corps du texte



[Support numérique avec liens vers les fiches thématiques](#)

Annexe – liste des personnes interviewées

Madame Marie Mennella, vice-présidente du CNFPT, tient à remercier les élus, cadres de collectivités et représentants d'organisations syndicales d'avoir bien voulu répondre à la demande d'entretien.

20 interviews réalisées et 30 personnes rencontrées :

- Elus ou représentants d'institutions
- Cadres de collectivités en charge du numérique et de l'IA
- Mandatés et experts d'organisation syndicales

Elus -institutions	
Nom	-fonction
Bertrand Serp Toulouse Métropole	VP chargé de la transition digitale Membre de l'association des Interconnectés
Franckie TRICHET Nantes Métropole	VP Nantes métropole et co-pdt commission numérique des Interconnectés
Pascal Fortoul Collège élus	Membre commission prospective CNFPT Ex-DGS Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais - Ex-président ADGCF
Bastien Taloc et Sébastien Tizon France Urbaine	Conseiller FPT-FU, ex DGA métro Lille, Conseiller culture, numérique, sport
Jacques Oberti Député, ex-pdt SICOVAL	(ex)membre commission numérique des Interconnectés FU
Laetitia Quilici Département du Var	VP en charge du numérique + Conseiller Spécial du Président, DGA Modernisation et la Performance de l'Administration,
Stanislas Bourron ANCT	DG ANCT depuis 2022 + collaborateur en charge numérique
Arnaud Mercier Métropole Aix Marseille	(entendu au salon des Maires) Conseiller délégué à la Métropole numérique Maire de Venelles – 8500hab
Cadres de collectivités en charge du numérique et de l'IA	
Régis Gabriel	Directeur du Pôle Propreté Urbaine à la Ville de Metz
Norbert Friant	Direction des services numériques Rennes
Romain Coutant	Directeur des solutions et innovations numériques Département du Var
Nathalie Hopp (Avec Mr Trichet)	DGA ressources Nantes-Nantes Métropole
Claire Dubreuil	Directrice de projet transformation numérique – SICOVAL -Haute Garonne
Cyril Demoures	Ex-élève de l'Inet, auteur de la cartographie des métiers concernés par l'IA dans une collectivité

Carole Desmarais	Directrice déléguée aux usages numériques, région Occitanie
Flore Bonhomme	Chargée de la stratégie de la relation aux usagers
Equipe direction CNFPT Paca	DR + 2 DAF

Mandatés et experts d'organisations syndicales

Christophe Couderc	Membre commission prospective - Président CNO
Pascale Mercier Emmanuelle Lavignac	Membre CGT commission prospective UGICT CGT en charge de l'IA
Caroline Charruyer Jean-Michel Weiss	Membres commission prospective – FA-FPT
Éric Marin	<i>Membre commission prospective – FO</i>
Charles Cosse	<i>Membre commission prospective – UNSA</i>
Valérie Crochet Jean Marie Robert	Membre Commission prospective – CFDT CFDT Cadres en charge de l'IA
Guillemette Favreau	CFDT ministère de l'intérieur

Thématique : opportunités, risques et peurs

MARS 2025

Sommaire

Les opportunités -----	2
Assistance à la rédaction et amélioration de la qualité des documents produits. -	2
Efficacité et gain de temps -----	3
Qualité et précision des services -----	4
Optimisation énergétique et écologique -----	5
Amélioration du travail au quotidien :-----	5
Les risques et les peurs-----	5
Les risques pour les collectivités -----	5
Les risques pour les usagers-----	8
Les risques pour les agents-----	8
Pour limiter les risques : participation des agents et dialogue social -----	9

Cette fiche regroupe les opportunités et risques de l'IA et l'IAg mentionnés dans le cadre des entretiens exploratoires. Comme toute technologie l'IA a un caractère ambivalent, promesse d'amélioration du service ou du travail d'un côté, les risques et les peurs dans les usages d'un autre côté. Tous nos interlocuteurs se rejoignent sur l'idée que l'IA et l'IAg restent des outils, potentiellement puissants, qui doivent être maîtrisés pour des usages politiquement décidés et encadrés. La fiche thématique relative au cadrage réglementaire, juridique, législatif d'une part et celle relative à la démarche et la méthode d'autre part, montrent comment les acteurs pensent et agissent en matière de maîtrise et cadrage de l'IA et l'IAg dans les collectivités

"L'IA aura l'importance qu'on voudra bien lui donner et la confiance qu'on voudra lui accorder"¹

Les exemples de cas d'usages mentionnés dans cette fiche ont été recueillis dans le cadre des entretiens ou entendus dans le cadre de webinaires. Certains cas d'usages ont déjà été expérimentés, d'autres identifiés pour être testés, peu évalués à ce stade, bien que l'enjeu de l'évaluation soit bien pris en compte dans les démarches recueillies.

Les opportunités

« L'intérêt de l'IA réside dans sa force de calcul, qui peut aider à la décision en éclairant la complexité, sous réserve de la qualité de la donnée. »

Depuis l'arrivée de ChatGPT fin 2022 et le développement des IA génératives en langage courant, l'IA s'installe dans les pratiques individuelles et dans le travail. Selon Yann Ferguson, directeur scientifique du laboratoire Labor'IA, « *avant ChatGPT on estimait que moins de 1% des travailleurs français pouvaient dire qu'ils travaillent avec l'IA. Et souvent il s'agissait d'initiatives d'employeurs. Désormais, on estime que l'on est plutôt autour de 20%². Dans l'utilisation qu'ils font de l'IA, on observe qu'ils recherchent à la fois des gains de temps (pour l'automatisation des tâches rébarbatives) mais aussi pour une meilleure qualité de leur travail. Il y a beaucoup de créativité, d'exploration d'idées nouvelles* »

Assistance à la rédaction et amélioration de la qualité des documents produits.

Dans le contexte territorial, le premier atout mentionné est celui de l'assistance à la rédaction : projets de mails, de courrier, de notes, aide pour préremplir des dossiers.

« L'IA peut aussi servir aux élus, pour aider à rédiger des discours. »

¹ Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

² 13,5% des plus de 2000 agents des trois fonctions publique contactés dans le cadre d'une enquête conduite par un élève de l'INSP début 2024, indiquent qu'ils utilisent l'IA dans le cadre de leur travail.

Parmi les outils d'IAg existants, Delibia³ a souvent été cité et fait l'objet d'expérimentations dans différentes collectivités. D'abord un outil d'aide pour les délibérations, Delibia s'enrichit sur l'assistance à la rédaction de tout document administratif. Une collectivité en cours d'expérimentation qui se terminera fin 2025 a déjà fait une première lecture des usages : 50% sur les délibérations, 50% pour l'assistance rédactionnelle.

« C'est un outil d'assistance, pas seulement pour les emplois administratifs. Un coordonnateur d'AESH a demandé Delibia pour l'aider sur la rédaction, la correction d'orthographe. »

Illustration : dans l'évaluation qualitative de l'expérimentation de Delibia⁴, les agents interrogés, utilisateurs depuis au moins 6 mois, « soulignent le gain de temps (notamment sur les tâches jugées « pénibles »), la fiabilité des sources et la qualité des productions de Delibia, mais insistent sur le besoin de vérifier et se réapproprier les productions car l'outil a ses limites : la compétence agent reste indispensable ». Plusieurs usages sont permis par Delibia : la recherche d'informations est la plus utilisée, avant la reformulation, le résumé, le compte-rendu, la correction de texte, la rédaction de texte. La rédaction de mails vient en dernière position

Efficacité et gain de temps

Grâce au traitement de données multiples ou l'automatisation de tâches répétitives

« L'IA peut être utilisée comme " assistant de l'assistant " pour les questions qui reviennent toujours et les procédures complexes qui nécessitent l'analyse de plusieurs sources : le premier niveau rébarbatif peut être confié à un assistant IA. Il faut être conscient qu'on l'utilise déjà et que beaucoup d'outils sont déjà bourrés d'IA »

Plusieurs interlocuteurs ont cité des exemples relatifs à l'écriture de notes d'informations à destination des élus, à contextualiser au territoire, sur la base de données publiques. Pour une note pour laquelle il aurait été nécessaire de rechercher, regrouper, trier, mettre en forme les données, puis rédiger et relire le document, avec l'IA générative le travail s'est transformé en quelques « prompts » et relecture du document produit. Ensuite, il est possible de transformer le même document en courrier, support de présentation.

Un prompt, est une instruction destinée à une intelligence artificielle générative. C'est-à-dire, les IA capables de générer du contenu, qu'il s'agisse d'un texte, d'une image, d'une vidéo et même d'une musique. Grâce à sa compréhension du langage naturel, le grand modèle de langage, ou LLM, va ensuite analyser l'ensemble de vos instructions pour y répondre. En d'autres termes, il s'agit en quelque sorte d'un ordre adressé à une machine pour qu'elle exécute ce que vous lui demandez (source : [Datascientest](#))

Exemples cités : Note sur les systèmes de gestion des déchets ou aide à la production de documents budgétaires (jaune, budget climat).

D'autres pistes ont été évoquées, par exemple la transcription et le décryptage des vidéos des réunions d'assemblées ; le traitement des mails reçus (synthèse et historique des échanges et des documents joints) ; la préparation de la rédaction de contrats en matière d'urbanisme sur la base de données qualitatives

Grâce à la prise en charge d'un premier niveau de réponse à des questions récurrentes

³ Créé par des cadres territoriaux Delibia permet de rechercher, analyser et rédiger plus efficacement grâce à une IA et un accès immédiat à près de 2 millions de décisions publiques de plus de 5500 collectivités. (source : [Accueil - Delibia](#))

⁴ Évaluation qualitative de l'usage, la satisfaction et l'impact de Delibia sur les métiers chez les agents ayant testé l'outil à la Métropole Rouen Normandie ».

Des bots de premier niveau pour des questions récurrentes ont été cités à plusieurs reprises, principalement pour des usages dans les services internes, aussi pour des questions « standard » relatives au fonctionnement des services de la collectivité, sans utiliser de données personnelles. Le chatbot apporte une réponse rapide et précise aux questions fréquentes afin de permettre aux agents de se concentrer sur des tâches plus complexes.

Plusieurs collectivités se sont équipées de chatbot sur leur site Internet pour des réponses de premier niveau aux usagers, par exemple les horaires d'ouverture des mairies. A également été cité, le chatbot pour accompagner les utilisateurs internes des Services informatiques : il apporte un premier niveau de réponse et peut générer automatiquement un ticket. Des chatbots pour les services RH ou bien pour la commande publique ont également été évoqués, pour répondre en interne.

Qualité et précision des services

« C'est là où l'on mesure que la puissance de calcul, la puissance de ce process peut apporter quelque chose, même parfois enlever de la confusion. »

Il a été remarqué que l'utilisation de l'IA peut contribuer à améliorer la qualité du service et apporter un niveau de précision supplémentaire, notamment pour des fonctions qui touchent plusieurs domaines et nécessitent des connaissances diversifiées, à actualiser régulièrement.

Illustrations :

► Albert, solution conçue et mise en place par l'Etat dans les Maisons France Services a vocation à aider les agents d'accueil à chercher et vérifier les informations pour apporter des réponses aux demandes des usager : *« Albert est une IA « souveraine », développée par l'État pour accélérer les formalités administratives et apporter des réponses sûres, claires et efficaces aux utilisateurs des services publics.⁵ »*

► Projet d'IA pour améliorer le Portail Usager de la MDPH : Utilisation de l'IA pour synthétiser les conversations antérieures avec l'utilisateur et fournir des informations sur les aides possibles. Le but est d'améliorer l'expérience utilisateur et personnaliser les services. (CD Var)

« L'IA pour les secrétaires de mairie est un outil extraordinaire ! »

Pour préparer par exemple un dossier de subvention avec une note explicative sur une subvention spécifique telle la subvention de dotation d'équipement pour territoire ruraux (DETR). LégiGPT, basé sur les différents codes qui existent en France a été cité pour aider à apporter des réponses juridiques. Pour les collectivités qui ne peuvent s'appuyer sur un service de communication, l'IA peut, par exemple, aider à rédiger un communiqué de presse.

L'IA traditionnelle est utilisée depuis longtemps dans les domaines techniques. L'arrivée de l'IAg rend les usages de plus en plus accessibles à tous les agents. Par exemple, aide au jardinier pour anticiper les traitements ; analyse de la qualité des routes : l'IA regarde les images et détecte les réparations à faire.

Illustration : Projet ViPARE (villes propres, accueillantes et respectueuses de l'environnement), fut l'un des 5 lauréats 2023 dans le cadre de l'appel à projet DIAT (démonstration d'IA Frugale au service des territoires). Cette solution d'IA vise à mesurer l'état de propreté d'une ville afin de permettre de réorienter les rythmes de passage des services dans les rues, les méthodes de nettoyage, de médiation, voire de verbalisation.

⁵ [IA : connaissez-vous Albert ? | info.gouv.fr](https://www.info.gouv.fr/fr/la-connaissance-de-lia-est-une-competence-citoyenne)



Cet outil est réalisé dans le cadre de l'association des villes pour la propreté urbaine. [Ville de Metz]

Optimisation énergétique et écologique

[Voir fiche thématique : IA et écologie]

Les risques en matière de consommation énergétique des solutions d'IA sont bien identifiés. Toutefois, il est signalé que certains cas d'usages ont vocation à améliorer la performance énergétique ou écologique d'équipements et services.

Quelques exemples :

- ▶ Un outil d'IA pour la reconnaissance de fuites sur les canalisations d'eau a permis une réduction significative du temps de détection des fuites, une réduction de pertes d'eau et l'amélioration de l'efficacité énergétique. (Sicoval).

- ▶ Dans le cadre de la constitution de la bibliothèque des cas d'usages, l'association des Interconnectés a identifié différents projets, en France ou en Europe, par exemple des projets de jumeaux numériques de bâtiments pour améliorer l'efficacité énergétique de bâtiments et anticiper les besoins de maintenance ; de l'IA pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires et optimiser la gestion des stocks alimentaires

- ▶ Parmi les lauréats 2024 de l'appel à projets « démonstrateurs d'IA frugale au service de la transition écologique dans les territoires⁶ », on peut citer « Recital », qui vise à réduire la consommation d'énergie de ses bâtiments de 20 % en 2026 et de 50 % en 2030, et à optimiser le budget « rénovation » (Noisy le Grand) ; un projet comportant un jumeau numérique, créé en s'appuyant sur le plan de corps de rue simplifié grâce à une IA de classification (GIP Vendée Numérique)⁷

Un jumeau numérique (ou digital twin en anglais) est une représentation virtuelle conçue pour refléter avec précision un objet physique (par exemple, un système). Il couvre le cycle de vie de l'objet, est mis à jour à partir de données en temps réel et utilise la simulation, le machine learning et le raisonnement pour faciliter la prise de décision. (source [IBM](#))

Amélioration du travail au quotidien :

Certains interlocuteurs identifient des usages qui favorisent l'ergonomie au quotidien, en particulier par l'ajout d'IAg aux solutions bureautiques, en cours de déploiement dans les collectivités. Ces outils intégrés pourront, par exemple, simplifier les envois par publipostage, gagner du temps sur de la gestion en masse de données ; fournir des fonctionnalités de croisement de données à des fins de contrôle pour éviter les erreurs.

Les risques et les peurs

« Toujours rappeler que ce n'est qu'un outil »

Les risques pour les collectivités

Perte de contrôle

Ce premier risque est déjà bien connu des collectivités mais accentué par l'IAg. Il est augmenté en l'absence de DSI dans les plus petites collectivités.

⁶ [Démonstrateurs d'IA frugale au service de la transition écologique des territoires \(DIAT\)](#)

⁷ Source article la Gazette [L'IA frugale, un combat perdu d'avance ?](#)

Qualité et sécurité des données et cybersécurité : Il est partagé que les données doivent être protégées, surtout lorsque des outils gratuits comme ChatGPT sont utilisés. Les questions soulevées par le partage de données entre collectivités et prestataires privés deviennent encore plus cruciales à mesure que l'IA prend une place croissante dans le fonctionnement des services publics. Il est jugé nécessaire d'avancer de façon concertée avec l'Etat, notamment l'ANSSI pour assurer la sécurité des données et des systèmes. L'enjeu de qualité et de conservation des données est également bien identifié (voir fiche démarche, méthode)

Il y a un risque de "colonisation numérique" par manque de stratégie d'IA nationale

Difficultés à réguler les usages de l'IA par les agents

L'arrivée de ChatGPT en novembre 2022 et le développement rapide de multiples solutions crée une rupture qualifiée de « rupture d'usages » en raison de la facilité d'utilisation des ces IA, basées sur le langage naturel. Ainsi, il a été très vite constaté que des usages individuels professionnels (shadow IA) existaient dans le monde du travail, privé comme public. Début 2024, soit quelques mois après l'arrivée de ChatGPT, 13,5% des plus de 2000 agents des trois fonctions publiques contactés dans le cadre d'une enquête conduite par un élève de l'INSP, indiquaient utiliser l'IA dans le cadre de leur travail. Des enquêtes internes de collectivités montrent que cette proportion est bien plus élevée un an après. Cette nouvelle donne pose des questions inédites en matière de sécurité informatique, de responsabilité, de place de l'humain, de management, de compétences, de respect des valeurs et principes du service public. Certaines collectivités ont d'abord interdit ces usages, d'autres encadré les règles d'usages par des notes de services. Face à cette nouvelle donne dans les usages, l'acculturation de **tous** les agents revêt une importance cruciale.

[Voir thématique cadre réglementaire, juridique, législatif]

« Il y a un principe de réalité qui est que des usages sont en train de se développer, à l'initiative parfois des agents. Des collectivités qui avaient posé comme principe que les agents n'utiliseront pas tel ou tel outil ont fait marche arrière par la suite parce qu'elles ont été obligées de constater qu'il y avait des usages d'outils d'IA et que le risque à fermer les yeux est qu'on ait des usages anarchiques qui se développent et qui peuvent créer des tensions dans la manière dont le travail est réalisé dans un collectif quand parmi des agents en charge des mêmes tâches, certains auront développé leurs propres usages, d'autres non. »

" Hygiène " dans l'utilisation de l'IA : ce terme a été utilisé pour souligner les précautions à prendre, notamment vérifier les prestataires et les outils utilisés, ne pas perdre le contrôle des données, éviter les risques liés aux usages gratuits de l'IA, où les usagers deviennent des produits.

[Voir thématique acculturation, socle commun, culture partagée]

Dépendance

Continuité de l'activité :

Au regard de leur facilité d'utilisation et des gains qu'apportent les solutions d'IA, notamment pour le travail administratif, on peut penser que les usages vont progressivement s'installer et se généraliser. La question se pose donc d'ores et déjà de la dépendance à ces outils et de la capacité des organisations à faire sans.

Illustration : « Les participants n'imaginent pas un impact fort sur leur quotidien professionnel si la solution Delibia venait à être retirée, majoritairement car cet outil est nouveau et son utilisation encore très occasionnelle. Ils sont cependant plusieurs à indiquer que plus Delibia

sera utilisée (longtemps et par beaucoup), plus elle deviendra indispensable. » [Évaluation qualitative expérimentation Delibia, Rouen Métropole]

« En même temps que les usages se multiplient, il faut réfléchir à nos plans de continuité de l'activité en cas de crash ou de problème d'indisponibilité de l'IA. Comment on arrive à maintenir le service public si les process critiques venaient à devenir dépendants de l'IA ? »

Il a été souligné que les collectivités doivent anticiper des plans de continuité pour garantir le maintien des services publics en cas de panne ou d'indisponibilité de l'IA. Dans ce cadre, l'enjeu de maintien de compétences générales et techniques est bien identifié.

« Une agente exprime une réserve à utiliser Delibia régulièrement par crainte de finir par ne plus faire elle-même et perdre en compétence »

Impact écologique

Ce sujet est emblématique du caractère ambivalent de l'IA : comme indiqué dans la rubrique des « opportunités », l'IA est porteuse de promesses pour améliorer la consommation énergétique par exemple. Toutefois la question se pose de la balance entre les améliorations permises par des systèmes d'IA et leur impact écologique global.

A ce stade, le point central de l'impact écologique relevé systématiquement est celui du développement exponentiel des datacenters en lien, entre autres, avec la démultiplication des usages de l'IAg pour des tâches qui relèvent d'un moteur de recherche ou outil bureautique existants. Le manque de visibilité sur l'impact à long terme, tant sur le plan environnemental que budgétaire, reste une source d'incertitude pour les collectivités.

« Comment demain, on arrive à mesurer la question de la dépendance à l'IA par rapport au coût de fonctionnement que ça pourra susciter de la part des collectivités ? On essaie de pouvoir les rationaliser, notamment sur l'impact énergétique, mais on navigue à vue sur les répercussions dans un an, 2 ans, 3 ans, 4 ans. »

Impact budgétaire

Alors que les collectivités cherchent à rationaliser leurs dépenses, l'adoption de technologies d'IA pourrait entraîner des coûts à la fois imprévus et croissants, notamment la dépendance vis-à-vis de fournisseurs. Certains expriment une crainte que « *les coûts explosent pour une efficacité pas toujours avérée* ». Finalement il est considéré que les solutions souveraines se révéleraient plus économiques à long terme.

Accentuation de la fracture entre collectivités

L'enjeu de *"ne pas rater le train de l'IA, pour ne pas se laisser distancer"* est bien identifié dans le cadre des entretiens exploratoires et les acteurs territoriaux rencontrés s'y emploient. Ils sont également conscients que parmi les collectivités, il y a *"celles qui ont pris le train de la transition numérique et les autres"*. Risque de désolidarisation entre les collectivités en matière RH : les unes ayant des personnels formés, les autres non.

[Voir thématique : Inclusion – fracture numérique]

Les risques pour les usagers

Baisse de qualité du service public

La question de l'acceptabilité sociale de l'IA a été posée, par exemple au sujet des chatbot en réponse directe aux usagers entraînant une diminution du contact humain dans la relation aux usagers et un risque de dégradation de la qualité et de l'image du service public.

Il y a un risque d'une potentielle standardisation des écrits si Delibia venait à être utilisé à grande échelle et sans réappropriation forte des productions

Accentuation des inégalités liées à la fracture numérique⁸

Cet aspect concerne les usagers du service public et les agents. Il ressort des entretiens exploratoires que si l'IA peut améliorer la relation avec les usagers, l'humain doit être préservé dans ces processus. Albert dans les Maisons France Services a souvent été mentionné car c'est une IA qui a vocation à aider les agents pour donner une réponse appropriée aux usagers.

L'introduction de l'IA peut créer des inégalités entre agents selon leurs compétences numériques et la disponibilité des outils en fonction des postes de travail.

Il est crucial de veiller à ce que le déploiement de l'IA n'accroisse pas les inégalités entre agents, notamment dans un contexte où certains, en raison de leurs compétences numériques, pourraient être en avance sur d'autres.

Les risques pour les agents

Intensification du travail et risques pour l'emploi

[Voir thématique métiers, emploi, travail]

Même si l'enjeu de suppression d'emplois n'est pas redouté à court terme, il représente une menace dans le cadre du développement à venir des usages de l'IA ajoutée aux contraintes financières que connaissent les collectivités. Il est constaté à la fois un enthousiasme vis-à-vis de l'IA et la crainte de ne pas savoir l'utiliser.

L'IA ne doit être ni le prétexte ni la solution pour résorber le déficit public et accélérer les suppressions de postes : "ça doit être un plus, pas un moins"

En matière de conditions de travail, différents aspects ont été pointés comme pouvant contribuer à une intensification du travail et de la charge mentale. Les risques d'erreurs liés à la qualité des données ou bien aux biais et réponses approximatives voire fausses des IA posent la question de la responsabilité et des conséquences pour les agents.

La pénibilité liée à « l'effet bout de chaîne », notamment dans les métiers d'accueil a été mentionnées à plusieurs reprises. Il existe, par exemple, quand les chatbot répondent plus ou moins bien et que les agents ne finissent par traiter que des situations complexes et des usagers exaspérés.

⁸ La **fracture numérique** décrit les inégalités dans l'accès aux [technologies de l'information et de la communication](#) (TIC), leur utilisation et leur impact. Sont généralement admis au moins deux niveaux de fracture numérique : l'accès (fracture de premier degré) et l'usage (fracture de second degré). (wikipedia)

« Des agents expriment la crainte que la hiérarchie impose cet outil dans une logique de productivité, exprimant ainsi des craintes d'instrumentalisation des agents, de dépossession de leur travail, et d'excès de contrôle »

Pour limiter les risques : participation des agents et dialogue social

[Voir thématique démarche, méthode]

Plusieurs retours d'expérience montrent une association large des différentes parties prenantes à l'intégration de l'IA dans les services publics locaux. L'intérêt de partir des besoins pour une intégration pertinente et acceptée de l'IA est bien identifié.

En interne, les agents sont impliqués de différentes manières : acculturation collective, participation à des ateliers d'idéation, participation à des expérimentations et leur évaluation. L'intérêt de partir du travail réel⁹ pour trouver des cas d'usages pertinents de l'IA est bien identifié.

« L'outil numérique est souvent présenté comme facilitant, permettant de gagner du temps, alors que ce n'est pas toujours vécu comme tel par les utilisateurs. »

Dans certaines collectivités, l'IA est traitée dans le cadre des instances de dialogue social, dans le prolongement des sujets liés au numérique. Cela permet d'articuler dialogue social avec les IRP sur les conditions et l'organisation du travail d'une part et dialogue professionnel sur le contenu du travail avec les agents d'autre part.

Illustration : Dans le cadre de la Formation spécialisée, santé, sécurité au travail (F3ST) une étude d'impact de la dématérialisation sur le travail réalisée en 2020 avait démontré l'impact fort du numérique, surtout sur la charge mentale (nombre d'outils, plusieurs pour un même usage ; changement d'outils et adaptation aux nouvelles fonctionnalités). Lors de la restitution de cette étude, la nécessité d'associer la direction de la QVT à toute évolution numérique a été soulignée. Les OS et l'administration ont mis en place un groupe de travail sur l'IA en parallèle de la F3ST. Un travail sur un langage commun a d'abord été effectué (1er temps d'acculturation sur ce qu'est l'IA ; 2è temps sur l'impact de l'IA sur le travail). [Région Occitanie]

Dialogue social technologique : « processus de communication et de négociation entre les différentes parties prenantes (travailleurs, employeurs, syndicats, Etat) des rapports de travail visant à discuter et réguler l'impact et l'intégration des technologies au sein de l'environnement de travail. Ce concept reconnaît l'importance cruciale d'une collaboration étroite et transparente pour anticiper et gérer les transformations induites par les avancées technologiques en veillant à préserver les droits des travailleurs, à promouvoir leur bien et à garantir la durabilité sociale des changements opérés ».

source [Synthèse générale LaborIA Explorer](#)

xxxxxxxxxxxxxxxx

⁹ **Travail réel** : ensemble des activités professionnelles et des pratiques de travail présentes dans l'exercice quotidien d'une profession ou d'une activité. Contrairement au « travail prescrit » qui représente les tâches et les procédures telles qu'elles sont décrites dans les manuels, les politiques d'entreprise, ou les directives officielles, le « travail réel » reflète ce qui se passe véritablement lorsque les individus interagissent avec leur environnement de travail. (source [Synthèse générale LaborIA Explorer](#))

Thématique : métiers, emploi, travail

MARS 2025

Sommaire

Les métiers de la FPT -----	2
Les emplois dans les collectivités -----	3
Les conditions de travail et la santé -----	4

Le sujet de l'impact sur le travail a été présent dans tous les entretiens exploratoires. Trois aspects méritent d'être distingués.

Les métiers : cet aspect porte sur un niveau macro des métiers dans les collectivités territoriales : leur contenu c'est-à-dire les activités et tâches qui sont effectuées, les compétences nécessaires. Dans cette rubrique il s'agit de regarder si et comment les métiers sont ou seront impactés par l'IA/IAg.

L'emploi : cet aspect porte sur les postes, l'impact quantitatif en termes de suppression ou de recomposition d'emplois consécutifs à des choix d'introduction de l'IA dans une organisation de travail. On se situe au niveau intermédiaire des collectivités et des bassins d'emplois.

Le travail : il s'agit de regarder quels sont les impacts sur les conditions de travail, la santé, sur l'environnement et l'organisation du travail. On se situe au niveau micro des personnes qui effectuent le travail.

Les métiers de la FPT

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

Avec l'arrivée de ChatGPT fin 2022, l'IA générative (IAG) est clairement identifiée comme un changement majeur dans le processus d'introduction de l'IA dans les organisations¹. Ce changement est notable pour sa rapidité d'introduction et ses applications possibles, surtout parce que les IAG démocratisent l'IA. De plus en plus de citoyens et d'agents utilisent l'IA au travail, soit à titre personnel, soit par la mise à disposition d'IA dans les outils bureautiques. Cependant, les interviews montrent que nous en sommes encore à la phase de réflexion pour une introduction raisonnée, organisée et responsable de l'IA dans les collectivités.

Identification des impacts sur les Métiers

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

Certains travaux nationaux et internationaux donnent des tendances. Par exemple, les métiers à forte composante administrative risquent d'être plus touchés en raison des potentiels de l'IAg. Les travaux de l'Organisation Internationale du Travail² (OIT) permettent de construire et tester des méthodologies d'analyse des impacts sur les métiers. [L'étude](#) réalisée par les élèves de l'INET (à partir de la méthodologie mise au point par l'OIT) a été souvent citée car elle constitue un premier essai d'analyse de cartographie des emplois plus ou moins impactés par l'IA dans une collectivité territoriale. La difficulté a été soulevée de réaliser une cartographie générale des impacts sur les métiers.

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

Métiers à suivre

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

¹ Au cours de cette phase exploratoire, il a été de plus en plus évident qu'il était utile de différencier les deux types d'IA utilisées dans le monde du travail

-l'IA classique : utilisée pour des tâches spécifiques comme la reconnaissance d'images ou le traitement du langage naturel
-l'IA générative (IAG) : Capable de créer du contenu, comme des textes ou des images, de manière autonome.

Si l'IAG est vue comme un prolongement de l'IA classique, son arrivée fin 2022 provoque une accélération et un élargissement de ses utilisations possibles dans le monde du travail.

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

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

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

-La dimension rédactionnelle de l'IAG conduit à s'interroger sur le devenir de la filière administrative. Même si les entretiens exploratoires montrent que l'interface humaine avec les usagers reste un principe pour les collectivités, le développement de chatbot de plus en plus performants modifie le travail des agents en charge de l'accueil et de l'information des usagers.

-Les métiers liés aux ressources humaines sont doublement impactés : par l'introduction de l'IAG dans leur travail et par les enjeux RH de l'introduction de l'IA dans les collectivités.

Les managers ont aussi été cités pour leur rôle d'anticipation et d'accompagnement aux changements.

-Les directions informatiques sont impactées aussi à double titre : sur le versant technologique mais aussi sur une nouvelle approche de la conduite de projets numériques.

-Ces nouvelles mutations des métiers se traduisent par la constitution d'équipes mixant expertise technologique et sciences humaines ou bien des profils hybrides pour la conduite de la démarche en matière d'IA. (Voir le thème « démarche -méthode »)

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

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

Les emplois dans les collectivités

Une vision techno-solutionniste remise en cause

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

Des impacts quantitatifs sur les emplois difficiles à mesurer

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

Soutien à l'humain ou remplacement d'emplois usants

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

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

Les conditions de travail et la santé

Plusieurs aspects ont porté sur les impacts de l'IA sur les conditions de travail à l'échelle individuelle des agents.

Si le côté positif de l'allègement de tâches pénibles ou ennuyeuses est identifié, il soulève deux questionnements principaux

- La responsabilité
- La pénibilité et la charge mentale.

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

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

La pénibilité et la charge mentale :

Cet aspect est un point de vigilance pour tous les métiers, en particulier en raison de la rapidité des changements. A ce stade, les impacts sont d'ores et déjà observés, par exemples sur les métiers en contact avec le public.

Les métiers d'accueil ont été cités pour illustrer cet aspect. De manière générale, ces emplois dans les services publics deviennent de plus en plus pénibles et dangereux, parce que les agents qui sont dans ces positions n'ont souvent pas les moyens de répondre aux problèmes rencontrés par les personnes, in fine ils subissent la colère des usagers. L'introduction de l'IA risque d'accentuer la charge mentale et la pénibilité voire la dangerosité de ces emplois de première ligne.

En effet, l'IA répond au plus facile et transmet à un agent public quand il y a difficulté ou face à une situation complexe. Il y a un risque que l'être humain récupère tout ce que ne peut pas faire l'IA, et ne traite que des conflits. On voit bien le risque de diminution des interactions sociales dans le travail entre agents et avec les usagers.

Par ailleurs, il est de plus en plus documenté que certaines tâches apparaissant comme fastidieuses ou répétitives contribuent au repos mental voire à l'intégration d'éléments utiles pour la qualité du travail à produire.

Les enjeux liés au temps de travail ont également été évoqués

La question du temps gagné reste encore théorique dans cette phase d'émergence des usages de l'IA. Ou bien elle concerne des usages individuels dits « shadow IA ». Toutefois, la question de ce qui sera fait du temps libéré de façon individuelle et collective est d'ores et déjà posée et signalée comme devant faire l'objet de dialogue social.

Anticiper et accompagner les transitions

« Une vraie transition va s'effectuer, la même transition qui s'est effectuée avec l'automatisation d'un certain nombre de process. »

Cette thématique est très présente dans les entretiens exploratoires, selon des angles différents mais complémentaires. Il ressort qu'une approche systémique de la conduite de projet s'impose face à la complexité et l'incertitude des changements à conduire et à venir. Dans la continuité de la transition numérique, l'introduction de l'IA nécessite une gouvernance partagée, un suivi des impacts sur les métiers, et surtout, un investissement dans la formation et l'accompagnement des agents.

L'IA offre une véritable opportunité de transformation des métiers dans les collectivités, mais elle doit être mise en place de manière réfléchie

Gouvernance de l'IA et dialogue social : il ressort des entretiens exploratoires que l'adoption de l'IA dans les collectivités nécessite une gouvernance qui implique notamment les DSI sur le volet technique, les services RH sur le volet accompagnement des transitions, et les élus du personnel et de la collectivité. Cela permet de définir des priorités d'utilisation de l'IA tout en évaluant correctement ses impacts sur les métiers, les emplois et le travail. Le sujet du dialogue social est évoqué notamment sur les enjeux de données, le cadrage et la sécurisation des usages de l'IA dans le cadre professionnel, la continuité de l'activité en cas de défaillance de l'IA... L'implication des agents pour bien comprendre et anticiper les impacts de l'IA est aussi souvent mentionnée, dans une recherche d'acceptabilité et de réussite des projets.

Le suivi constant des impacts sur les métiers peut s'organiser à l'échelle locale dans le cadre d'une évaluation à intégrer à la démarche de pilotage. Les observations peuvent contribuer à alimenter un travail plus global d'observatoire à l'échelle nationale. Cette démarche devrait alimenter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pouvant faciliter la mise en priorité de la formation et l'accompagnement des agents.

[VOIR THEMATIQUE DEMARCHE/METHODE]

« Un gros travail RH est nécessaire pour gérer ces impacts, notamment en termes de reconversion et de maintien des compétences techniques. »

Les entretiens exploratoires ont mis en évidence que le travail RH porte sur différents aspects. (Voir thématique compétences-formation)

Définir des priorités de formation et d'accompagnement

Tous les agents sont concernés d'une manière ou d'une autre par l'arrivée de l'IAg dans les collectivités. Par conséquent, ils sont tous concernés par de la formation ou de l'accompagnement, à des degrés divers en fonction de leur emploi.

► La priorité est de permettre à tout agent d'avoir un premier niveau de formation pour comprendre ce qu'est l'IA, comment cela fonctionne mais aussi à des compétences plus stratégiques liées à l'utilisation de l'IAg, notamment le sens critique et les enjeux liés aux

données. L'enjeu sur ce point est de « ne pas oublier ceux qui ne savent pas ». [Détails dans la rubrique socle commun-acculturation -culture commune].

► Les services informatiques doivent bénéficier d'un plan spécifique pour maintenir des compétences techniques de haut niveau et suivre les évolutions. Il a par ailleurs été signalé la nécessité pour eux d'avoir une approche de conduite de projet qui prenne en compte les aspects humains : les usagers finaux et les utilisateurs au travail.

► La ligne managériale et les DRH devront à la fois monter en compétences techniques et en ingénierie de projet complexe pour accompagner les changements.

"Les DRH des collectivités se posent de nombreuses questions sur l'IA et ses impacts sur les compétences et les métiers. Il est crucial de les accompagner dans cette réflexion et de développer des outils pour les aider à gérer ces transformations."

► Des formations ciblées « métiers » doivent être proposées lorsque des choix d'implantation de l'IA sont faits dans les services. Au-delà de l'utilisation des outils, des apports sur les « bons » usages, risques de biais, enjeux écologiques de données pourront être intégrés.

« Le CNFPT peut jouer un rôle clé en offrant des services de montée en compétence et d'ingénierie de projet, tout en restant neutre sur les plans financier, commercial et politique ».

Anticiper et organiser les parcours de transition et reconversion professionnelle

Cet aspect a été fortement soulevé au cours des entretiens exploratoires. On peut distinguer deux axes :

► l'axe de l'anticipation des impacts de l'IA par la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'échelle des collectivités et des territoires. Ces démarches devraient s'appuyer sur un observatoire qui suit et documente l'évolution des métiers.

► l'axe de la construction de parcours de reconversion pour celles et ceux dont les métiers risquent de disparaître ou de se transformer.

xxxxxxxxxxxxxxxx

Thématique : démarche et méthode d'un projet d'IA

MARS 2025

Sommaire

Acculturation.....	3
Choix de cas d'usages	4
Expérimentation	5
Evaluation	6
Etat des lieux des données.....	6
Cadre - charte d'usages	7
Formation	7
Gouvernance /Pilotage	8
Conduite du changement.....	9

« L'IA ne doit pas être subie mais choisie en conscience, avec pragmatisme et sans précipitation »

Les entretiens exploratoires montrent que l'intégration de l'IA dans une collectivité n'est pas vue comme une fin en soi, plutôt comme une nouvelle donne à prendre en compte dans un contexte de service public. Par conséquent, la manière de s'y prendre est centrale afin d'intégrer une IA responsable et maîtrisée.

"C'est important de définir une stratégie complète pour une IA maîtrisée »

Il ressort que le succès de l'IA dépendra de sa capacité à être adaptée aux besoins spécifiques des agents et des citoyens du territoire, tout en respectant des principes éthiques et responsables.

Une approche inspirée d'une démarche scientifique a été mentionnée avec des étapes identifiées, (sensibilisation, idéation, expérimentation, formation, évaluation), des principes (partir des besoins, une gouvernance et un cadre pour une IA responsable), et des points d'attention (la qualité des données, des critères de choix des cas d'usages, la conduite du changement)

« Pour rester maître, il faut connaître, sortir de l'inquiétude d'être dépassé, être acteur, se former, ne pas subir. »

A partir des témoignages¹, différentes étapes de méthode se dessinent clairement même si les modalités de mise en œuvre peuvent différer. Les IA traditionnelles comme les IA génératives ressortent du même type de démarche globale. L'arrivée de l'IAg fin 2022 a, semble-t-il, surtout obligé des collectivités déjà organisées sur le développement du numérique à repenser une approche projet plus globale et transverse. Pour les autres il faut prendre le train de l'IA en construisant à l'échelle du territoire.

Dans une première phase d'émergence de projets, on peut identifier 5 étapes.



¹ Entretiens exploratoires et témoignages dans le cadre de webinaires

Acculturation : créer un commun autour de l'IA.

[voir thématique acculturation, socle commun, culture partagée]

« Commencer par créer une acculturation complète de tous ceux qui, à un moment ou un autre, seront concernés. »

Cet aspect est systématiquement mentionné : il s'agit d'acculturer les agents, les élus, les citoyens aux concepts, aux potentialités et aux risques de l'IA.

« Les élus ont insisté sur le fait que l'IA ne doit pas aggraver les fractures numériques »

L'idée que tous les agents doivent être acculturés est largement partagée, car *« On connaît un bouleversement avec l'Ag et Chat GPT qui démocratisent l'IA »*.

De même les élus doivent avoir une compréhension de ce qu'est l'IA car *« c'est un sujet politique »*.

Plus largement, l'intention est de créer une culture de l'IA sur le territoire, *« face au risque de créer une fracture avec les agents, les élus qui ne sont pas tous au même niveau de connaissance, les citoyens qui sont aussi des usagers, les entreprises du territoire »*.

De manière générale, pour l'instant, l'acculturation se fait en interne des collectivités, ou à l'échelle d'un territoire à l'initiative d'une intercommunalité, d'un département ou bien lors de conférences territoriales de l'IA organisées dans le cadre de l'association des Interconnectés.

Concernant l'acculturation des agents en internes, différentes modalités ont été mises en œuvre par les collectivités, combinant des ateliers pratiques pour découvrir les outils d'IA ;
-des interventions d'experts et de chercheurs² pour démystifier l'IA et discuter des points de prudence et d'intérêt ;

-des présentations de cas d'usage réussis dans d'autres collectivités pour illustrer les bénéfices potentiels.

-A minima, les DSI ont produit un module sur « ce que je peux faire ou pas en matière d'IAg ».

« Il est essentiel de poser les bases par une acculturation complète, avertir sur les biais ou les hallucinations des outils. »

► **Les Cafés de l'IA** initiés par le Conseil national du numérique (CNN) ont été cités comme des démarches qui pourraient être adaptées pour l'acculturation des agents. [La plateforme](#) dédiée met à disposition des ressources et conseils pour organiser et animer un café de l'IA

« Organiser un Café IA est très simple et à la portée de toutes celles et ceux qui souhaiteraient accueillir ou animer un temps d'échange convivial sur l'intelligence artificielle, que ce soit entre citoyens, à l'école, au travail, au sein d'une collectivité territoriale... » [page d'accueil du site Café de l'IA]

[Voir thématique inclusion, fracture numérique]

² Exemples d'intervenants cités : Yann Ferguson du Labor'IA à plusieurs reprises ; JL Ganaccia (juriste), Luc Julia (co-fondateur de Siri, maintenant directeur scientifique de Renault)

Choix de cas d'usages : point de départ de la démarche IA

Il s'agit d'identifier des cas d'usage possibles puis de les prioriser, avant de les expérimenter.

Sur cet aspect, on peut distinguer deux temps : un temps qui relève de l'exploration des cas d'usages possibles et un autre temps qui relève du choix des cas d'usages à tester. De manière générale, il s'agit de partir des besoins des usagers (citoyens, agents).

Pour explorer les besoins, les ateliers d'idéation sont souvent cités, avec des groupes d'agents, des groupes de citoyens, des élus. La question qui se pose à ce stade est « Que peut nous apporter l'IA ? », « à quels besoins pourrait-elle répondre ? ». La question « comment faciliter la vie au travail ? » a également été citée.

Un atelier d'idéation est une séance de travail collaboratif qui vise à générer un grand nombre d'idées créatives pour résoudre un problème, répondre à un besoin ou développer un produit ou un service. Il s'agit d'un événement dédié à l'innovation et à la créativité, réunissant un groupe de personnes aux compétences diverses. (source Agily.fr)

Aujourd'hui, les collectivités doivent prendre en compte que l'IA ouvre des usages possibles dans le quotidien professionnel, voire que certains agents l'utilisent déjà.

Des collectivités ont réalisé une enquête auprès des agents pour mesurer le niveau de maturité, des utilisations, l'état d'esprit vis-à-vis de l'IA. Ces enquêtes sont bien sûr partielles et indicatives, car ce sont surtout les utilisateurs qui répondent. Toutefois, il apparaît que c'est plutôt l'enthousiasme que l'inquiétude qui ressort et l'envie d'essayer. Les collectivités interviewées sont conscientes de cette nouvelle donne. C'est pour cela qu'elles travaillent le sujet des cas d'usages selon l'angle des besoins des usagers et l'amélioration du service public d'une part et d'autre part l'angle des pratiques professionnelles des agents.

Pour la prise de décision, ces pistes pour des cas d'usages sont analysées selon des critères définis, dans le cadre d'une instance de gouvernance. De manière générale cette première évaluation de pertinence et de faisabilité est réalisée sur la base d'un outil de type « boussole de l'IA »ⁱ, dans le cadre d'une gouvernance qui implique des élus.

« La boussole permet des bons questionnements de fond, c'est une démarche très saine avant de déployer IA. Elle permet de rationaliser une pré analyse technique pour aider à la décision politique sur la base de 7 critères (aspects juridiques, techniques, écologiques, cybersécurité, données, coût...). La boussole pose aussi des questions plus généralistes pour conscientiser les enjeux : est-ce que l'IA apporte une vraie amélioration du service public ou y-a-t-il des solutions alternatives possibles ? Quels impacts sur les conditions de travail ? » [Nantes Métropole]

Des points d'attention particuliers sont cités pour le choix des cas d'usage à développer, notamment la prise en compte des parcours usagers, les enjeux de sobriété, la question du risque par rapport aux gains, les effets secondaires, la portabilité pour d'autres et pour demain, la durabilité, la balance coût/bénéfice... Certaines collectivités ont décidé qu'il n'y aurait pas d'IA pour répondre directement aux usagers. Le principe de créer des cas d'usages spécifiques basés sur des données de la collectivité a aussi été mentionné (chatbot ou callbot). L'enjeu d'une IA éthique et responsable est partagée, prenant notamment en compte la dimension frugale, la portabilité, l'ergonomie.

« Chaque requête à un coût environnemental. On privilégie des modèles locaux et moins gourmands »

Illustrations :

Angle des usagers et de l'amélioration du service public :

- ▶ Différents exemples de chatbot : L'aide aux agents d'accueil pour répondre aux questions des usagers a souvent été mentionnée comme cas d'usage à l'étude. 'Coco' pour répondre aux questions des usagers (Sicoval) ; Albert pour aider les conseillers des Maisons France Service à répondre aux usagers.
- ▶ Des outils d'IA aident à détecter les fuites sur les canalisations d'eau (réduction du temps de détection par trois), pour la reconnaissance des déchets sur la voie publique (Metz métropole et l'association des villes pour la propreté urbaine).
- ▶ Pour l'aide au choix, une matrice simple croise deux aspects : ce que l'IA peut faire ou pas / ce qu'on l'on souhaite que l'IA fasse ou pas [élèves de l'Inet]

Angle des utilisations internes :

- ▶ Les démarches les plus courantes à ce stade sont des chatbots internes des supports informatiques ou des services RH qui répondent à des demandes des agents.

« Proposer des solutions alternatives pour éviter que les collègues utilisent n'importe comment ChatGPT ou autre outil d'IAg. Comment encapaciter chaque collègue : mails, agendas, compte-rendu, digestion de longs documents... ? »

- ▶ Plusieurs collectivités ont engagé un travail avec Delibia afin de proposer un outil fiable et encadré pour une partie des tâches administratives courantes en collectivité (Sicoval, Rouen Métropole, région Occitanie). L'objectif était de faire le choix d'un outil cible afin d'éviter l'utilisation de ChatGPT « à tort et à travers ». Des intercommunalités ont proposé des abonnements aux communes, à destination des secrétaires de mairie notamment, pour participer à l'expérimentation. A Rouen Métropole 2/3 des 26 communes dont 6 de moins de 3000 habitants ont participé. Au Sicoval, 250 agents ont participé à l'expérimentation.
- ▶ Barnabé à l'ANCT : cet outil a été développé par l'équipe numérique interne pour répondre à une situation problème soulevée par les agents : répondre à la commande urgente de synthèse des contrats de ville, difficile à réaliser en raison du nombre, de la diversité des contrats et de la masse documentaire que cela représente.

Expérimentation : un temps nécessaire de « bac à sable ».

Cette étape est systématiquement mentionnée et précisée comme étant un véritable test avec évaluation afin de décider de poursuivre ou non le développement du cas d'usage.

« Une fois qu'on a identifié un cas d'usage, on le teste, ça fonctionne on le déploie, sinon pas grave on abandonne ».

Certaines collectivités ont déjà entamé des expérimentations avec un protocole d'évaluation, en particulier avec Delibia. D'autres vont bientôt mettre en place des « bacs à sable » pour expérimenter des outils en toute sécurité. Dans la plupart des cas, en fonction de l'écosystème local, des partenariats avec des organismes de recherche ou des start-ups sont conclus.

« On expérimente en ayant fixé au préalable les critères de l'expérimentation et les critères relatifs aux résultats. »

Les agents contribuent à l'évaluation en identifiant ce que ça peut apporter. Ils s'approprient l'outil, les règles d'usages, les points d'attention en rentrant dans la démarche : l'expérimentation contribue à l'acculturation et la formation.

« Les agents interrogés pensent qu'intégrer un outil d'IA cadré dans leur quotidien professionnel est une bonne façon de se familiariser progressivement avec l'IA pour ne pas

la subir à terme (celle-ci étant amenée à être de plus en plus présente dans la société) ».
[Évaluation qualitative Rouen Métropole]

Evaluer avant de décider

« Évaluer les résultats des expérimentations pour prendre des décisions éclairées pour l'avenir. »

L'évaluation est considérée comme essentielle pour définir la stratégie de déploiement de l'IA et éclairer la décision sur la mise en œuvre de tel ou tel cas d'usage. Si la priorité est d'évaluer les expérimentations pour décider ou non de poursuivre, l'évaluation est de plus en plus vue comme un processus en continu, à structurer et outiller.

« Ce n'est qu'après avoir évalué qu'on prend les décisions pour l'avenir, pour poser des bases solides. [Alors que souvent dans les collectivités, quand on parle d'expérimentation, en général c'est la première phase du déploiement complet.] »

Les collectivités qui expérimentent Delibia prévoient un protocole d'évaluation. Le Sicoval par exemple souhaite travailler avec le Labor'IA et l'ICAM pour faire une évaluation de la plus-value, questionner aussi que faire du temps gagné. Rouen Métropole dans le cadre d'un partenariat d'innovation avec Delibia a réalisé, fin 2024 une première évaluation qualitative après 16 mois d'expérimentation³.

Illustrations :

► Un questionnaire a été diffusé le 24 juillet 2024 aux 160 agents utilisateurs de Delibia, pour identifier les besoins des agents vis-à-vis de cet outil, mesurer leur satisfaction et l'impact potentiel sur leurs métiers. Des entretiens collectifs ont ensuite été proposés aux agents volontaires pour approfondir certains éléments de l'enquête. Les résultats ont été restitués fin 2024. Il ressort par exemple que les agents interrogés soulignent le gain de temps (notamment sur les tâches jugées rébarbatives) la fiabilité des sources et la qualité des productions de Delibia, mais insistent sur le besoin de vérifier et se réappropriier les productions car l'outil a ses limites : la compétence agent reste indispensable ; [Rouen métropole]

► Dans le cadre de la boussole de l'IA, Nantes métropole a créé un groupe technique avec des spécialistes SST (médecin, préventeur, psychosociologues, DSI, consultants internes) pour définir la manière dont on va observer l'impact de l'introduction de l'IA sur les conditions de travail, les RH. Ce groupe va proposer un outil pour évaluer en continu. L'idée est de regarder à échéance de 3 ans à 5 ans, les risques sur les compétences, l'encapacitation des agents, les risques sur le travail...

Etat des lieux des données

La maîtrise de la donnée est un enjeu majeur, résumé par la formule « pas d'IA sans data » [data publica]. Ainsi, le travail sur la donnée est inclus dans le processus de réflexion stratégique et d'organisation pour maîtriser l'introduction de l'IA dans la collectivité.

« Comme pour toute gestion de projet informatique, se poser les questions du choix, de la qualité et de la sécurité des données. »

³ Évaluation qualitative de l'usage, la satisfaction et l'impact de Delibia sur les métiers chez les agents ayant testé l'outil à la Métropole Rouen Normandie

Il ressort qu'un point fondamental dans la mise en place de l'IA est la qualité et l'accessibilité des données. Trois points d'attention principaux ont été pointés :

- Identifier et répertorier les données disponibles dans la collectivité.
- S'assurer qu'elles sont de bonne qualité, structurées et bien sécurisées.
- Avoir une réflexion globale et mettre fin à la gestion "en silos" des données

« On s'est structuré avec une équipe consolidée autour d'une administratrice générale de la donnée. Une charte métropolitaine de la donnée est partagée, diffusée avec des clauses data précises dans marchés publics. La charte est co-signée par les acteurs des délégations de service public, les associations, les entreprises... »

Pour préparer une généralisation de l'IA dans la collectivité, d'autres étapes sont importantes



Cadre - charte d'usages : un cadre à réfléchir collectivement

[Voir thématique cadre réglementaire, juridique, législatif]

Le sujet de l'encadrement des usages en interne se pose rapidement : parce que les agents sont en attente d'informations sur les possibilités en matière d'IA dans la collectivité, de protection et de connaissance de leur responsabilité, ou bien parce que des usages sont constatés (« shadow IA »), ou encore dans le cadre de la stratégie de déploiement en réponse au projet politique.

Concrètement, certaines collectivités ont choisi d'interdire provisoirement l'usage d'IAg dans l'attente de choix de cas d'usages à expérimenter, d'autres ont posé un cadre d'usage via une note ou charte interne. Dans certains cas, les règles d'usages en interne sont intégrées dans un cadre plus global de stratégie numérique de la collectivité, voire à l'échelle du territoire (cf pilotage/gouvernance)

Illustrations :

- ▶ Une note de cadrage de l'usage des IA génératives, rédigée en écriture facile à lire et à comprendre (FALC) a été adressée à l'ensemble des agents pour préciser les règles et points de vigilance, notamment sur l'utilisation des données et sur le contrôle des résultats.) (Rennes métropole]
- ▶ Choix d'interdire dans un premier temps les usages d'IAg dans le cadre professionnel afin de définir d'abord le cadre d'usages en interne (Nantes métropole)

Formation : au cœur de la démarche d'accompagnement

[Voir thématique compétences - formation]

La formation est élément clé pour assurer un déploiement maîtrisé et accepté. Différents éléments mentionnés dans le cadre des entretiens exploratoires sont éclairants pour aider à identifier à quoi et comment former les agents et les élus, aux compétences nécessaires pour utiliser et gérer l'IA

Par exemple :

- Privilégier la compréhension des mécanismes plutôt que des « modes d'emploi » ou recettes pour utiliser un outil.
- Développer l'esprit critique de façon générale et en particulier face aux résultats de l'IA.
- Apprendre à identifier les situations où l'IA n'est pas la solution.

« L'enjeu n'est pas de former des experts en IA, mais des agents capables d'utiliser l'IA en conscience, comme un outil parmi d'autres au service de leurs missions »

Trois idées clés se font jour sur le sujet de la formation

- La première est que face à un savoir en construction, des pratiques en émergence et la rapidité des changements, l'enjeu pour la formation de tout un chacun relève de l'identification des savoirs et compétences clés pour utiliser l'IA de manière responsable et sécurisée. Le développement de l'esprit critique a souvent été mentionné ainsi que le terme d'encapacitation des agents.
- La deuxième idée est qu'on apprend aussi en faisant et en réfléchissant ensemble à ce qui est fait, les résultats, les risques. A condition qu'elles donnent lieu à des temps de réflexivité, les séances d'idéation ou bien les expérimentations sont aussi des temps apprenants.
- On distingue des formations transverses, de type « socle commun » qui s'adressent à tous les agents, et des formations à cibler en fonction des métiers et/ou responsabilités. Par exemple certains métiers comme les RH, les services informatiques ou les managers sont concernés à double titre : sur les usages dans leur pratique professionnelle, et pour piloter des projets et manager les changements.

« Il faut former les managers et les agents dans deux directions : l'utilisation de ces nouveaux outils numériques d'une part et l'anticipation des conséquences sur les métiers d'autre part ».

Exemple :

► Construction en cours d'un plan de formation de référents IA. 150 agents se sont dit intéressés. Volonté de sortir de l'idée que l'IA est une affaire d'experts [région Occitanie]

Gouvernance /Pilotage : éclairer pour mieux décider

« Comment verser l'IA dans le débat public, comment en faire un sujet politique ? Quelle vision politique on arrive à donner à l'IA ? quels items politiques, quels marqueur éthiques on arrive à intégrer au-delà du marqueur économique ? »

Cet aspect est la condition pour garder une maîtrise pour une IA responsable, au service du service public. Les entretiens exploratoires montrent la nécessité d'une implication de l'ensemble des acteurs qui sont ou seront concernés par l'IA, en interne et à l'échelle d'un territoire.

Le portage et le cadrage politiques sont bien identifiés, souvent centrés sur l'élue en charge du numérique dans la collectivité. Des documents stratégiques « pour un numérique

responsable » sont formalisés et mis au vote dans les assemblées. C'est le plus souvent une approche globale du numérique, incluant un volet IA.

L'arrivée de l'IAg a conduit à penser l'organisation interne autour d'une approche globale du numérique prenant de plus en plus en compte les usagers et utilisateurs, et l'écosystème local. Cela bouleverse les organigrammes par exemple, par une redéfinition des Directions des systèmes informatiques (DSI) qui deviennent des directions du numérique (DSN) et intègrent des profils généralistes, ou bien par la désignation de chargée de mission auprès de la direction générale, sur la relation aux usagers, la constitution de comité transverse en interne.

La pluridisciplinarité et le décroisement sont recherchés et de plus en plus nécessaires car il est constaté que des directions sont directement sollicitées par des éditeurs. Il y a des enjeux de coûts, écologiques, des risques de doublons.

On perçoit la volonté de démarches globales et participatives associant les différents niveaux d'acteurs concernés. Les citoyens, les élus, les dirigeants, les managers, les agents, les acteurs de l'IA à l'échelle d'un territoire. A ce stade, les représentants du personnel et organisations syndicales sont plus marginalement associés et le sujet encore peu abordé dans les instances de dialogue social.

Illustrations :

- ▶ Le comité de projet interne est devenu le comité éthique de l'IA (DG, juridique, assemblées, DSI, sociologue, communication interne) [Rouen Métropole]
- ▶ Volonté de bâtir un cadre politique externe et interne. Vote en assemblée sur 3 points : accompagnement des entreprises dans le cadre du développement économique ; contribution au débat sociétal ; poser le cadre pour déployer l'IA dans l'administration avec des principes, notamment impact environnemental et souveraineté. Les élus ont énuméré les politiques publiques prioritaires qui pourraient intégrer de l'IA [Toulouse Métropole]
- ▶ Le vote des élus sur le plan d'action en 4 phases (sensibilisation, expérimentation, formation, évaluation, et la prise en compte des différents niveaux d'acteurs, a été précédé de la présentation d'un diaporama et d'un débat sur les enjeux de l'IA [sicoval]

Conduite du changement : rôle majeur de la fonction RH

Bien qu'il soit impossible aujourd'hui de prédire l'ampleur des changements que l'IA va générer, cet aspect a été mentionné dans le cadre des entretiens, en lien avec les impacts possibles sur les métiers, sur le contenu et l'organisation du travail. C'est donc une dimension à intégrer dans le pilotage global.

« C'est une dimension managériale, qui mérite que les directions générales s'en emparent. »

Mission IA : « Eclairer les collectivités, accompagner les agents »
Restitution des entretiens exploratoires

Thématique : cadre réglementaire, juridique, législatif

MARS 2025

Sommaire

L'échelle locale et interne des collectivités et des agents -----	2
L'échelle des territoires et des réseaux de collectivités -----	4
L'échelle nationale et européenne -----	4
Ressource : webinaire n°3 du CNFPT – le cadre juridique de l'IA -----	5
Annexe : critères d'une IA éthique et responsable ou « IA de confiance » -----	6

« L'IA est un outil dont il faut encadrer les usages par des choix politiques et des gardes fous réglementaires. »

Dans cette fiche thématique, sont regroupés tous les aspects mentionnés dans le cadre des entretiens exploratoires qui relèvent de l'encadrement de l'IA et de l'IA-g, depuis la charte interne au règlement européen sur l'IA (ou IA Act) en passant par un cadre moral.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA) est entré en vigueur le 1er août 2024. Il vise à favoriser un développement et un déploiement responsables de l'intelligence artificielle dans l'UE. Le règlement sur l'IA introduit un cadre uniforme dans tous les pays de l'UE, axé sur une définition prospective de l'IA et une approche fondée sur les risques. [Entrée en vigueur du règlement sur l'IA - Commission européenne](#)

Plusieurs niveaux pour définir un cadre commun se dégagent : le niveau local de la collectivité pour encadrer les usages individuels et collectifs en interne et informer les usagers ; le niveau des territoires ou des réseaux de collectivités ; le niveau national et le niveau européen. Ces différents niveaux de cadrage permettent de dessiner les contours d'une IA éthique et responsable.

L'échelle locale et interne des collectivités et des agents

Les entretiens exploratoires ont montré la conscience partagée par les acteurs locaux de la nécessité de se saisir de ce sujet d'un point de vue politique, encore plus depuis l'arrivée de l'IA générative qui se diffuse dans les usages personnels et professionnels des citoyens et des agents. Sur l'ouverture des usages en interne par les agents, la prudence est de mise et l'option d'acculturer et de définir un cadre reste une priorité.

« L'enjeu n'est pas sur l'utilisation de l'IA mais sur ce à quoi elle s'applique. On imagine mal en faire abstraction, qu'on puisse s'en passer, qu'on puisse interdire aux citoyens, aux employés, aux agents de l'utiliser. C'est une évolution et cette évolution doit être encadrée et mesurée. »

Bâtir un cadre politique à l'échelle locale

Dans certaines collectivités, les assemblées ont été saisies de la question du développement du numérique, notamment des usages de l'IA et de l'IA générative dans une approche globale du sujet et pour voter des cadrages locaux. L'intention partagée est que les politiques donnent le cap sur les enjeux en termes d'utilité, de performance du service publics, d'une IA éthique, responsable, souveraine.

" On ne va pas mettre de l'IA partout : les élus ont énuméré les politiques publiques prioritaires ».

Des documents stratégiques pour un numérique responsable sont formalisés et mis au vote dans les assemblées (charte, boussole). C'est le plus souvent une approche globale du numérique, incluant un volet IA. Dans certains cas, les instances de dialogue social ont aussi été concertées ou bien informées du contenu de la charte d'usages du numérique adoptée en assemblée.

« Il est important de bien penser gouvernance technique, avec les élus et les OS pour que le sujet soit sous les radars et qu'il ne s'impose pas sans qu'on s'en rende compte et qu'on découvre alors les risques. »

Illustrations :

- Vote en assemblée sur 3 points : accompagnement des entreprises dans le cadre du développement économique ; contribution au débat sociétal ; poser le cadre pour déployer l'IA dans l'administration avec des principes, notamment impact environnemental et souveraineté. Les élus ont priorisé les politiques publiques qui pourraient intégrer de l'IA [Région Occitanie]
- Vote des élus sur le plan d'action en 4 phases (sensibilisation, expérimentation, formation, évaluation) et la prise en compte des différents niveaux d'acteurs. [Sicoval]

Dans le cadre des entretiens exploratoires, différents principes et questionnements ont été posés comme devant être pris en compte pour le cadrage de l'IA :

- donner une finalité précise à l'utilisation de l'IA,
- Le public doit être informé quand une réponse est donnée par une IA.
- Interroger la pertinence de l'IA et son impact environnemental : est-ce que ça améliore le service public est ce que ça soulage les travailleurs de tâches pénibles ?
- Principe de non-substitution de l'humain par l'IA : que l'IA soit une aide dans le travail et non pas les agents qui soient soumis aux préconisations de l'IA.
- Plan de continuité d'activité en cas d'IA défaillante : continuer à savoir faire sans l'IA
- Cadre partagé entre les acteurs internes : agents, organisations syndicales, élus, directions

Encadrer les usages en interne

Partant du constat qu'il est devenu impossible, voire contre-productif d'interdire les usages en interne, le choix est fait de cadrer ces usages. Le risque principal pour les collectivités est celui de la confidentialité et de la fuite des données. Pour les agents le risque réside dans leur responsabilité ou leur mise en cause. On a pu observer deux approches : choisir et mettre à disposition une application d'IA « fermée » de type Délib'IA, ou bien édicter une règle de base de respect du Règlement Général de Protection des Données (RGPD) et de « *ne pas mettre autre chose qui ce qui est déjà sur Internet* ». Il est aussi rappelé que les précautions d'usage en sécurité du numérique s'appliquent toujours, notamment celles relatives à la cybersécurité.

Illustration :

- Note interne en écriture facile à lire et à comprendre (FALC) indiquant les règles et points de vigilance en cas d'utilisation d'IA générative : toujours un contrôle humain ; mentionner lorsque le contenu a été produit avec l'aide d'une IA ; tenir compte de la propriété intellectuelle des données fournies ; respecter le RGPD ; faire attention à la fuite de données (ne pas contenir de données institutionnelles de la collectivité). Le résultat fourni par l'IA doit être interprété personnellement et avec discernement (les données peuvent être erronées ou incomplètes). [Rennes métropole]

L'échelle des territoires et des réseaux de collectivités

Les entretiens exploratoires ont mis en évidence des dynamiques portées par des grandes collectivités, à l'échelle de territoires et dans le cadre de réseaux ou associations de collectivités. Le numérique en général, l'IA en particulier est un sujet de réflexion et d'action partagées. L'association des [Interconnectés](#) portée par France Urbaine et Intercommunalités de France est particulièrement active et articule des actions territoriales (conférences territoriales de l'IA), des actions et productions à l'échelle nationale (projet de bibliothèques de cas d'usages ; note sur les aspects juridiques de l'IA¹ ; forum des interconnectés²) ; projet de manifeste pour une IA responsable avec des items relatifs à l'amélioration des services rendus au public, la question des risques, les aspects économiques ...

« Dans ce contexte économique compliqué comment travailler sur un modèle économique de service public moins couteux, grâce à la data ? »

Conscientes que l'Etat et le niveau européen ne pourront pas tout encadrer, les grandes métropoles sont porteuses d'une dynamique en matière d'IA à l'échelle des territoires, pour « définir le plus petit dénominateur commun, qui pourrait être sur la base de l'IA Act ».

Illustration :

► Dans le cadre de la stratégie de développement de l'IA et Cybersécurité sur le territoire et dans le prolongement de la smart-city, projet de Cluster sur les sujets de l'IA, dont une " maison de l'IA " ayant une mission d'acculturation sur le territoire. Cela s'inscrit dans le projet politique de développement de « l'IA pour apporter du confort, une nouvelle vue d'ensemble sur la ville avec le respect des enjeux du numérique responsable et inclusif » [Toulouse métropole]

L'échelle nationale et européenne

Stratégie Etat/collectivités territoriales

Au moment des entretiens, fin 2024, le sujet de la souveraineté de l'IA s'est beaucoup posé et un travail avec l'Etat souhaité. Plus globalement, face au constat que le marché s'engouffre auprès des collectivités, certains interlocuteurs attendent une réflexion stratégique de services publics en matière d'IA, une « stratégie Etat/collectivités qui permettrait d'embarquer les plus petite collectivités ». Albert a été souvent cité mêlant intérêt et interrogations sur son déploiement.

« L'Etat est attendu sur le sujet d'une IA souveraine nationale, un modèle sur lequel on pourrait avoir un socle en partage de données et d'outils souverains nationaux voire européens entre l'Etat et des collectivités. Volonté de déployer des algorithmes publics et de les utiliser au sein des métropoles notamment. »

« Un service public numérique de confiance avec l'IA. » [Voir en annexe repères sur IA de confiance]

Le temps long du législatif et réglementaire

¹ « [Data et IA : les nouvelles règles du jeu en Europe](#) ». 2024

² Rennes les 10 et 11 mars 2025

Le règlement européen sur l'IA ou IA Act est identifié mais assez peu cité. Dans une note mise à disposition sur son site, l'association les Interconnectés a bien expliqué cette réglementation et l'ensemble des textes européens qui régissent le numérique aujourd'hui. Ce règlement basé sur un classement des risques en 4 niveaux³, vise à « Permettre le développement d'une IA de confiance et encadrer les usages », précise les usages interdits en Europe et a vocation à réguler les IA à usage général.

La réglementation européenne et nationale, sur le sujet des données notamment, est bien intégrée par les collectivités ; le cadre du RGPD est désormais bien implanté dans les grandes collectivités. Une législation nationale globale sur l'IA ne semble pas prioritaire en tant que tel, même si la question d'une future loi a émergé sur une évolution législative en matière de numérique. Deux sujets urgents ont été mentionnés : le droit du travail et la sécurité publique.

Droit du travail et dialogue social

En matière de droit du travail, il a été souligné que le Code du travail et le code général de la fonction publique devraient d'ores et déjà mentionner l'IA et l'IAg comme objet spécifique de dialogue social technologique⁴ et de négociation collective. Un support dédié à la négociation collective en la matière coconstruit par les organisations syndicales représentatives avec l'aide d'une universitaire est paru en janvier 2025 ([Dial'IA](#)).

« Pour un dialogue social au service des bons usages de l'IA et d'une nouvelle étape de progrès social dans les entreprises et les administrations »

DIAL-IA a réuni pendant 18 mois une cinquantaine de participants. Venus du monde syndical et patronal, des entreprises comme des administrations publiques et accompagnés d'experts et de chercheurs, ces acteurs du dialogue social partagent la conviction qu'un dialogue effectif et nourri est une condition essentielle au service des bons usages de l'IA.

Politiques de sécurité locale

Ce sujet a été mentionné à plusieurs reprises dans cette phase exploratoire. Dans le cadre de la loi sur les jeux olympiques et paralympiques, la possibilité a été donnée d'étendre l'utilisation de l'IA dans les centres de vidéoprotection, pour des usages qui interrogent : reconnaissance faciale, analyse de rassemblements sur la voie publique notamment. Il y a urgence à légiférer sur un cadre d'utilisation éthique en matière de sécurité locale.

« Aujourd'hui, la technologie sait faire, donc l'ensemble des logiciels des collectivités, savent faire de l'IA. Il y a des avantages mais les risques de dérives sont importants et il faut vraiment border le développement de l'IA dans ce domaine. »

Ressource : webinaire n°3 du CNFPT – le cadre juridique de l'IA

Replay du 30 janvier 2025 - Les collectivités locales naviguent aujourd'hui dans un environnement juridique mouvant concernant l'intelligence artificielle.

Entre régulations européennes, lois nationales et recommandations émergentes, quels sont les contours légaux actuels ? Comment anticiper et sécuriser les usages ? Ce webinaire offre une cartographie précise des obligations et des marges de manœuvre, permettant aux agents territoriaux de développer des stratégies conformes et éclairées.

Questions clés

- Cadre juridique actuel des usages de l'IA en collectivité
- Quels sont les points qui font débat, les sujets de régulation encore en suspens ?

³ L'approche du règlement sur l'IA est basée sur les risques et distingue 4 niveaux : les applications formellement interdites, les applications à haut-risque, les applications à risque limité et les applications à risque minimal ou nul. Source guide Interconnectés : « [Data et IA : les nouvelles règles du jeu en Europe](#) ».

⁴ Voir les [travaux du Labor'IA](#)

- Anticipation et cadrage interne

Intervenants

- [Simon Chignard](#), enseignant à Sciences Po sur la gouvernance de la donnée, auteur d'un [guide sur le cadre juridique de l'IA dans le secteur public](#)

Public cible

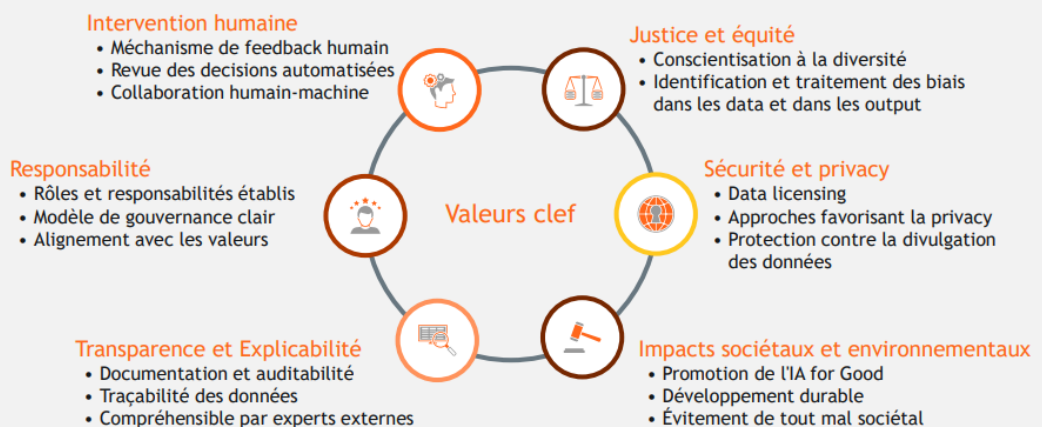
Agents territoriaux intéressés, ayant déjà une compréhension de base de l'IA

Annexe : critères d'une IA éthique et responsable ou « IA de confiance »

Ressource extraite du webinaire n°2 du CNFPT : Enjeux éthiques des IA génératives

En interne, l'IA de confiance doit être au cœur des choix organisationnels et tourner autour de 6 valeurs clef

Principaux thèmes clef de l'IA de confiance¹ :



Source webinaire n°2 - [Louis de Diesbach](#), auteur de « Bonjour ChatGPT - Comment l'intelligence artificielle change notre rapport aux autres »

[Les rendez-vous de la transition numérique | CNFPT - Ile-de-France](#)

Ressource réalisée par l'observatoire de l'éthique publique^{*5}

Pour structurer un cadre éthique efficace, il est proposé de fonder l'éthique de l'IA sur trois piliers : intégrité, dignité et durabilité, permettant de questionner chaque développement technologique.

Une approche concrète et simplifiée, résumée dans la règle « **APR** » (**A**méliorer l'**i**ntégrité, **f**aire **P**révaloir la **d**ignité humaine, **R**endre **d**urables les **s**ystèmes), doit guider les réflexions et réglementations futures.

**L'Observatoire de l'éthique publique entend rassembler des acteurs publics et des chercheurs afin de contribuer aux progrès de la transparence et de la déontologie, aussi bien dans le champ de la connaissance scientifique que dans le domaine des pratiques politiques. Il se veut ainsi une force de recherche, de proposition, de conseil et de sensibilisation.*

⁵ [Note #40](#)

Réponse de « le chat – Mistral »

« Une IA de confiance est un système d'intelligence artificielle conçu pour être fiable, transparent, éthique et sûr, de manière que les utilisateurs puissent avoir confiance dans ses décisions et ses recommandations. Voici quelques caractéristiques clés d'une IA de confiance :

1. **Transparence** : Les utilisateurs doivent comprendre comment l'IA fonctionne et quelles données elle utilise. Cela inclut la transparence sur les algorithmes, les données d'entraînement et les processus décisionnels.
2. **Équité** : L'IA doit traiter tous les utilisateurs de manière juste et impartiale, sans biais discriminatoire. Cela implique de s'assurer que les données d'entraînement sont diversifiées et représentatives de toutes les populations concernées.
3. **Explicabilité** : Les décisions prises par l'IA doivent être compréhensibles par les utilisateurs. Cela signifie que l'IA doit pouvoir expliquer ses raisonnements de manière claire et accessible.
4. **Fiabilité et robustesse** : L'IA doit fonctionner de manière fiable et prévisible, même dans des situations imprévues ou ambiguës. Elle doit être capable de gérer les incertitudes sans produire de résultats trompeurs.
5. **Sécurité** : L'IA doit être protégée contre les cyberattaques et les utilisations malveillantes. Elle doit également garantir la confidentialité et l'intégrité des données qu'elle traite.
6. **Respect de la vie privée** : Les données personnelles doivent être protégées et utilisées conformément aux réglementations en vigueur. L'IA ne doit pas divulguer d'informations sensibles sans consentement explicite.
7. **Responsabilité** : Il doit y avoir des mécanismes en place pour attribuer la responsabilité des actions de l'IA. Les développeurs et les déployeurs doivent être tenus responsables des impacts de leurs systèmes.
8. **Considération des impacts sociaux et environnementaux** : L'IA doit être développée en tenant compte de son impact sur la société et l'environnement. Cela inclut la minimisation de l'empreinte carbone et la promotion du bien-être social.
9. **Contrôle humain** : Les utilisateurs doivent avoir la possibilité de contrôler et de superviser les décisions prises par l'IA. Il doit y avoir des mécanismes pour contester et corriger les erreurs.
10. **Évaluation continue** : Les systèmes d'IA doivent être régulièrement évalués et mis à jour pour s'assurer qu'ils continuent de répondre à ces critères au fil du temps.

En résumé, une IA de confiance est conçue pour être digne de confiance, en mettant l'accent sur l'éthique, la transparence, la sécurité et la responsabilité »

Les réponses de ChatGPT sont globalement identiques. On trouve toutefois un critère différent :

Accessibilité : Une IA de confiance doit être accessible et compréhensible pour tous, y compris ceux qui n'ont pas de compétences techniques. Elle doit aussi être inclusive et ne pas exclure certaines populations, qu'il s'agisse de groupes démographiques ou de personnes handicapées.

xxxxxxxxxxxxxxxx

Thématique : acculturation, socle commun, culture partagée,

MARS 2025

Sommaire

Acculturation : premier niveau nécessaire de connaissance et compréhension --	2
Socle commun : des compétences clés individuelles-----	4
Culture partagée : réflexion partagée, pratiques et connaissances communes ---	4
Annexe - socle commun en IA pour les agents – -----	5
Annexe : L'hygiène numérique, qu'est-ce que c'est ? -----	6

Dans tous les entretiens exploratoires, le sujet de l'acculturation de toutes et tous a été abordé d'une manière ou d'une autre. Cette fiche est un essai de récapitulatif de ce qui a pu être exprimé sur la nécessité de permettre à tout citoyen d'avoir un bagage suffisant pour être autonome dans sa vie quotidienne et permettre à tout actif d'avoir le bagage nécessaire pour se préparer aux évolutions du travail face à cette nouvelle étape de la transition numérique.

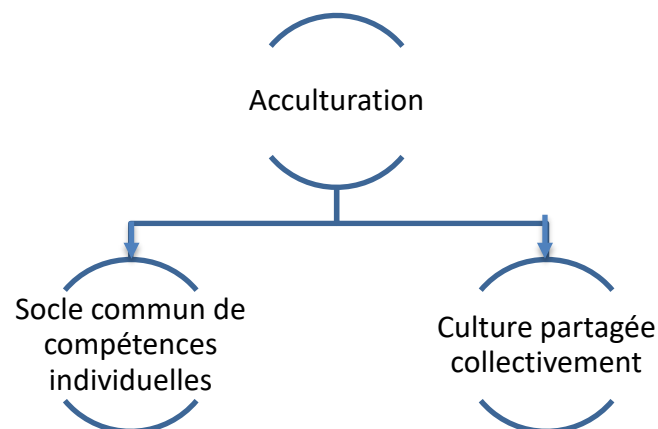
Au-delà de l'aspect individuel, la dimension collective a été très présente. La notion de « commun(s) » a souvent été mentionnée.

Il apparaît clairement qu'au-delà du bond technologique de l'IA, qui plus est depuis l'arrivée de Chat GPT et autres IA, les enjeux sont multiples, et touchent des questions de société et d'avenir de l'humanité.

« Plus que jamais, il est urgent de former une pensée autonome et critique apte à réguler et orienter l'IA vers le bien commun ».

Nous avons retenu trois termes fréquemment entendus dans le cadre de cette phase exploratoire sur l'IA dans les collectivités territoriales : acculturation, culture commune, socle commun. Tout en étant complémentaires voire synonymes à première vue, il nous semble utile de différencier ces trois aspects pour permettre de distinguer de quoi ils relèvent et qui ils concernent.

En résumé, on peut considérer que l'acculturation constitue le minimum pour tout le monde, une forme de prérequis pour pouvoir développer les compétences individuelles (socle commun) et collectives (culture partagée) nécessaires pour des usages sécurisés et responsables.



Acculturation : premier niveau nécessaire de connaissance et compréhension

« Acculturation a le sens positif ou neutre d'adaptation d'une personne à une culture autre que la sienne ». (Larousse). L'acculturation à l'IA fait référence au processus par lequel les individus et les sociétés s'adaptent et intègrent les technologies d'intelligence artificielle dans leur vie quotidienne, leur travail et leurs interactions sociales. Cela va au-delà de la simple

adoption technologique : il s'agit d'un processus d'apprentissage, de compréhension et d'appropriation des outils et concepts liés à l'IA. (Lechat Mistral)

« Il faut une culture numérique de base pour tout le monde parce que l'IA est partout présente dans notre vie quotidienne. L'objectif est de comprendre quels sont les enjeux, quels sont les biais, quels sont les dangers quand on utilise cet outil. »

L'acculturation concerne les citoyens, les élus et les agents. L'intention est de créer de la connaissance partagée, identifier les critères d'une IA de confiance pour favoriser l'acceptabilité : c'est la première brique de la montée en compétences individuelles et collectives.

« Face au risque de créer une fracture entre les agents, les élus qui ne sont pas tous au même niveau de connaissance, les citoyens qui sont aussi des usagers, les entreprises du territoire, on a commencé par créer une acculturation complète de tous ceux qui, à un moment ou un autre, seront concernés. L'idée, en remontant d'un cran, est de créer une culture de l'IA sur le territoire pour démystifier, faire tomber la méfiance, voire dans certains cas, la défiance par rapport à ce que sont les nouvelles technologies, pour expliquer aussi les précautions sur les données personnelles, la sécurité, la qualité des algorithmes, etc. Il a fallu nous-mêmes, nous former, parce que même si on connaît l'informatique, on avait besoin de découvrir ce qu'est le monde de l'IA »

L'acculturation a pour objectif de découvrir l'IA et ses usages, de ses potentialités, de sensibiliser à différents risques. Différents aspects ont été mentionnés comme devant relever de l'acculturation générale notamment « l'hygiène numérique » avec l'IA, sur le sujet des données, les impacts sociétaux, environnementaux, les impacts sur les métiers

" On ne peut parler de numérique sans parler de responsabilité, en particulier dans le secteur public »

Quelques illustrations :

► Différentes actions en direction, des élus de l'intercommunalité (conférence, découverte d'usages en lien avec des politiques publiques) ; du CODIR (« serious-game » « bataille de l'IA », démonstration de Delibia, partage d'expérience par la SNCF, tables de découverte pour les directeurs...). Pour les agents : un webinaire piloté par le DGS sur ce qu'est l'IA, les aspects éthiques, de souveraineté, l'environnement, la politique de la collectivité. [Sicoval]

► Deux séances d'acculturation dans le cadre du dialogue social et mise en place d'un groupe de travail sur l'IA en parallèle de la F3SCT. 1^{ère} séance : « qu'est-ce que l'IA, à quoi ça sert » travail sur un langage commun et découverte d'outils d'IAg, avec un prestataire externe (09.24). 2^e séance avec Yann Ferguson (Labor'IA) en visio sur les impacts de l'IA sur le travail et l'anticipation des risques de perte d'autonomie, sens, responsabilité [région Occitanie]

► Dans le cadre d'un programme global pour la Métropole, organisation de journées d'échanges, de débats et d'informations autour de l'IAg et de son cadre d'utilisation en janvier 2025². Mise en place en parallèle d'un conseil citoyen du numérique (2000 habitants tirés au sort). Les participants ont d'abord eu un socle commun de compétences, avant de se saisir de sujets, puis faire des propositions retenues ou pas par les conseils Ville et Métropole [Rennes Métropole].

² Source : [Post Rennes métropole](#)

- ▶ « Expédition apprenante » : Programme apprenant pour les agents avec un volet de sensibilisation et des ateliers pratiques. [Lille Métropole]
- ▶ « Sommet de l'IA » pour démystifier ce qu'est l'IA, ouvert à tous les agents, diffusion en temps réel et accès en replay. Animé par la co-animatrice de l'émission « c'est pas sorcier »
Message général : L'IA ne va pas remplacer l'humain, ça va apporter une aide au quotidien, permettre de gagner du temps, par exemple aide à la lecture des mails, à la rédaction des mails. [Département du Var]

Socle commun : des compétences clés individuelles

Ce terme renvoie au « socle commun de connaissances, de compétences et de culture », description officielle de ce que les élèves français doivent avoir acquis à l'âge de 16 ans, qui correspond à la fin de la période d'instruction obligatoire.

Dans le domaine de la formation d'adultes les certificats CLÉA et CLÉA numérique sont bâtis sur la base d'un « socle de connaissances et de compétences professionnelles qu'il est utile pour une personne de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle ³»

La notion de « socle commun » en IA⁴ peut être définie comme un ensemble de connaissances, de compétences et de principes fondamentaux qui sont jugés essentiels pour comprendre, utiliser et développer des technologies d'IA de manière éthique et efficace, dans sa vie personnelle et dans sa vie professionnelle :

- connaissances de base en IA,
- compétences techniques,
- aspects éthiques,
- usages
- risques.
- Le développement de l'esprit critique face aux résultats de l'IAg est un point d'attention particulier à travailler.

« Sur le développement de l'esprit critique, il faut des espaces de rencontres, des histoires, des expérimentations. Par exemple, dans le cadre d'un appel à projets, un des 5 jurys sera une IA qui aura été nourrie avec les critères d'analyse. On pourra voir les biais d'analyse, la manière, le chemin, la pratique ».

Il y a une forte attente sur cet aspect et plusieurs interlocuteurs identifient le CNFPT pour construire et diffuser ce « commun de connaissances » à l'échelle nationale.

[Voir thématique formation-compétences] – extrait en annexe

Culture partagée⁵ : réflexion partagée, pratiques et connaissances communes

La **culture partagée** désigne un ensemble de valeurs, de croyances, de pratiques, de comportements et de symboles communs au sein d'un groupe social, d'une communauté ou d'une société. Elle se caractérise par le fait que les membres de ce groupe possèdent des éléments culturels en commun qui guident leurs interactions et leur compréhension du monde. Bien que la culture partagée en IA ne soit pas identique à celle des groupes humains

³ [Du socle à CléA - Certificat CléA](#)

⁴ Ce paragraphe a été rédigé avec l'aide de Mistal-Lechat -voir détails en annexe

⁵ Ce paragraphe a été rédigé avec l'aide de Lechat-Mistral

traditionnels, elle repose sur des principes, des pratiques et des connaissances communes qui facilitent la collaboration, l'innovation et la responsabilité dans le développement et l'utilisation des technologies d'IA. Sortir du cadre habituel, mixer les publics, avoir une démarche empirique et réflexive facilitent la culture partagée.

« Promouvoir une réflexion sur l'IA et intégrer des communautés d'acteurs. Exemple d'une expérience avec un serious Game menée par la mairie de Lyon, intégrant des citoyens et des acteurs locaux. »

Illustrations :

- ▶ Les concertations territoriales de l'IA pour créer de la connaissance partagée à l'échelle d'une collectivité, d'un territoire et entre territoires. L'objectif est de forger une culture commune et alimenter un manifeste politique qui poserait le cadre de ce que serait une IA de confiance/éthique, fondée sur la concertation et l'écoute des territoires. (Association des Interconnectés)
- ▶ Café de l'IA : La [plateforme](#) dédiée mutualise et met à disposition des ressources et conseils pour organiser et animer un café de l'IA généraliste ou thématique
- ▶ Organisation d'un débat sur les enjeux éthiques environnementaux à partir d'une vidéo introductive
- ▶ Mise en pratique à partir d'un « jeu sérieux » : expérience d'une commune dans un conseil municipal : choisir la solution d'une IAg qui convienne au plus de monde <https://jeudebat.com/jeux/lintelligence-artificielle/>
- ▶ Faux procès de l'IA : jeu de mise en scène.
- ▶ Des ressources pour des ateliers thématiques : un kit pédagogique complet sur les biais de genre de l'IA ; voir aussi le référentiel de l'IA frugale du ministère de la transition écologique ; Une « trousse à outils » pour intégrer l'éthique de l'IA, sous la forme de délibération collective Le but est d'« éveiller à la vigilance et à la délibération citoyennes ». (Québec)

Annexe – Quel socle commun en IA pour les agents ?

[Extrait de la fiche thématique « formation compétences »]

L'objectif de ce **tronc commun** qui doit s'adresser à tous les agents est de comprendre ce qu'est l'IA et l'IAg, comment cela fonctionne. Il s'agit aussi de développer des compétences plus stratégiques liées à l'utilisation de l'IA, notamment le sens critique et les enjeux liés aux données.

En matière de contenus, différentes suggestions ont été émises. Il ressort qu'il faut travailler à la fois sur la connaissance et l'utilisation d'outils d'IAg et sur les questionnements et points de vigilance. Il est suggéré d'inclure dans ce socle commun le cadre interne d'usages définis par la collectivité.

Des points d'attention particuliers à intégrer dans ce socle commun ont été pointés à plusieurs reprises en particulier :

- Faire la distinction entre IA Traditionnelle et IA Générative (IAg)⁶
- Usage responsable et éthique de l'IA dans le secteur public.

⁶ IA traditionnelle : se concentre sur l'analyse de données et la prédiction.

IA générative (IAg) : se focalise sur la création de contenus nouveaux (texte, images, etc.) et est plus avancée technologiquement. L'IAg est prometteuse pour des tâches comme la rédaction de comptes-rendus, la gestion des agendas, ou la simplification de la prise de décisions administratives.



- L'impact écologique global et dans les usages individuels.
- Pourquoi privilégier une IA européenne
- Réfléchir à la transformation du travail, au service rendu, à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle,
- Il est suggéré une approche générale du prompt à ce stade, un socle de base qui pourrait être ensuite approfondi dans des domaines spécifiques.
- Il est également suggéré de proposer, dans un second temps, un aspect sur l'anticipation à la reconversion des agents exerçant des métiers qui pourraient devenir obsolètes.

Modalités de formation

- L'intérêt de temps en présentiel est souligné, pour réfléchir et manipuler collectivement. Il y a consensus sur l'intérêt de manipuler sur des cas concrets ; la question du moment et des modalités pour le faire se pose. La manipulation est jugée importante, en formation présentielle pour être guidé, car il y a un risque à mal utiliser et cela peut provoquer de la déception ou des utilisations à risques.
- Des webinaires peuvent être envisagés, par exemple pour un premier niveau d'informations générales ou sur un thème précis.
- De manière générale, les démarches participatives, dans une approche horizontale sont valorisées pour réfléchir collectivement aux usages de l'IA, sur la base d'un canevas de questionnement de type : Qu'est-ce que cela va apporter ? qu'est-ce qu'on est capable de faire ? qu'est-ce qu'on maîtrise ou pas ?

Annexe : L'hygiène numérique, qu'est-ce que c'est ?

Définition : L'hygiène numérique, c'est le fait d'utiliser le numérique de manière à ne nuire ni à soi ni aux autres.

Explications

Au quotidien, nous utilisons des outils et services qui ont des conséquences, directes ou indirectes, sur chaque aspect de notre vie.

Par exemple, lorsque nous autorisons certaines applications à accéder à notre répertoire de contacts sur nos smartphones, nous leur permettons de récupérer les numéros de téléphone de tous nos contacts. Ainsi, si cette application décide de céder à la tentation du Capitalisme de Surveillance, cette dernière va pouvoir vendre les numéros de téléphone obtenus aux plus offrants. Une autre entreprise, dédiée dans le démarchage téléphonique, va alors pouvoir acheter des listes de numéros de téléphones pour pouvoir faire du démarchage abusif auprès de nos contacts. Indirectement, nous avons ainsi contribué à une forme de harcèlement envers nos contacts.

En prenant soin à ne pas offrir des autorisations sensibles à des applications connues pour être néfastes, nous pouvons ainsi protéger les autres de pratiques malveillantes.

[L'hygiène numérique, qu'est-ce que c'est ? - Numer'éthique — Accompagnement vers des pratiques numériques éthiques](#)

oooooooooooo



Mission IA : « Eclairer les collectivités, accompagner les agents »
Restitution des entretiens exploratoires

Thématique : Inclusion, fracture numérique

MARS 2025

Sommaire

Une nouvelle étape de la transition numérique-----	2
Poursuivre et intensifier les actions initiées : Café IA et conseillers numériques-----	2

Une nouvelle étape de la transition numérique¹

« Le déploiement de l'IA pourrait creuser la fracture numérique existante² »

Le sujet de la fracture numérique a été très présent dans le cadre des entretiens exploratoires. Cela pouvait concerner les écarts entre collectivités, les plus petites ayant moins de moyens et de compétences que les plus grandes. La préoccupation pouvait être plutôt tournée vers les citoyens ou bien les risques d'inégalités entre les agents.

[Voir thématique opportunités-risques]

Si il a été indiqué que *« l'IA est un outil parmi d'autres, qui fait partie de la culture numérique »*, il a aussi été souligné que l'utilisation de ChatGPT étant simple parce que basée sur le langage courant, contribue à démythifier l'IA.

« On entre plus facilement dans l'IA que dans le numérique »

L'enjeu de la fracture numérique n'est pas nouveau pour les collectivités qui se sont beaucoup investies pour la limiter, sur le plan technique et sur le plan de l'accompagnement des citoyens, en particulier par les conseillers numérique France Service.

« L'inclusion numérique a été le premier marqueur politique sur lequel l'association les Interconnectés a travaillé, en réponse à la demande de l'État pour des retours de terrain sur la médiation numérique. »

Un double risque a été identifié avec l'arrivée de l'IAg et sa relative facilité d'utilisation. Un risque d'accentuation de la fracture numérique pour les citoyens et les agents déjà en difficultés, voire en rupture face aux obstacles qu'ils rencontrent dans leur vie quotidienne et professionnelle en raison de la dématérialisation. L'ANCT souligne aussi un *“risque d'effet de rupture”*, et la nécessité *“d'intermédiaire une partie de la population [15, 20%]”*. Pour les citoyens et les agents plus à l'aise, qui constateront rapidement les usages possibles et faciles de l'IAg, le risque est lié aux usages, en matière de données, de cybersécurité, d'informations erronées...

[voir thématique formation compétences]

Le risque de fracture entre les collectivités qui prennent le train de l'IA et les autres a souvent été mentionné.

Poursuivre et intensifier les actions initiées : Café IA et conseillers numériques

Créer les conditions d'une appropriation collective de l'IA et de ses enjeux afin de définir collectivement les conditions dans lesquelles elle s'insère dans notre société et nos vies quotidiennes³.

Cette première préconisation du rapport de la commission de l'intelligence artificielle présenté en mars 2024 a été rappelée et la mise en place de « Café IA* » par le conseil national du numérique (CNN) saluée.

« Les cafés de l'IA du Conseil National du Numérique sont une réponse ».

¹ Voir l'étude du Cnft publiée en 2021 : [etude la transition numerique volet1 2021 10 26.pdf](#)

² Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

³ Source : rapport « IA notre ambition pour la France », commission de l'intelligence artificielle – mars 2024



**La vocation de Café IAⁱ est de permettre au plus grand nombre de mieux comprendre les enjeux relatifs à l'IA. Que ce soit pour se préparer à l'animation de cafés IA, pour découvrir le sujet par soi-même ou prolonger des échanges, de nombreuses ressources existent. ([source site Café IA](#))*

Les [conseillers numériques](#) de l'Etat ou des collectivités territoriales sont identifiés comme les meilleurs relais pour initier des animations sur les territoires. Dans le même esprit que ce qui avait été fait pour la cybersécurité, les services de l'Etat préparent pour 2025 une formation et une “mallette” à destination des conseillers numériques, pour organiser des ateliers numériques.

Lors du sommet mondial de l'IA les 10 et 11 février 2025, l'Etat a annoncé la généralisation du dispositif après une phase d'expérimentation à succès

« L'objectif est de sensibiliser deux millions de Français d'ici à la fin de l'année 2027, en s'appuyant notamment sur les conseillers numériques », promet le gouvernement à l'occasion du Sommet sur l'IA. La France en compte 4000, dont 2500 déjà formés à animer des cafés IA.

ⁱ Café IA est une démarche portée par le Conseil national du numérique, dans la continuité de sa démarche Itinéraires Numérique et du rapport de la commission de l'intelligence artificielle.

Depuis la fin mai 2024, le Conseil national du numérique partage les initiatives et échange avec le plus grand nombre possible d'acteurs et de personnes intéressées afin de construire et porter la démarche collectivement. Plus qu'une politique publique ou une initiative ponctuelle, Café IA se propose d'être un projet contributif permanent. À la manière d'un logiciel libre, Café IA a vocation à être à la disposition de tous, fera l'objet de nombreuses versions successives et s'enrichira de manière permanente au gré des apports de chacun.

Dans le cadre de cette dynamique contributive, des représentants de l'Anct, du Conseil national du numérique, d'Inria, de la Mednum, de Pix, de Réseau Canopé et de Sciences Po se sont réunies, sans exclusive, pour impulser une dynamique institutionnelle favorisant la mise en partage des savoirs-faires et des briques techniques ou pédagogiques existantes ou à développer.

XXXXXXXX

Thématique : IA et humain

MARS 2025

Sommaire

Le service public = un service humain -----	2
Ne pas oublier ceux qui ne savent pas -----	3
Contrôle de l'IA par l'humain : les expertises humaines à maintenir et développer	3
Le dialogue social technologique face au renforcement de l'individualisation du travail générée par l'IA -----	4
Annexe – étude sur l'esprit critique face à l'IAg -----	5

Un consensus fort se dégage sur la nécessaire vigilance à avoir au sujet de la place de l'humain et de la relation sociale dans le service public face aux potentialités de l'IAg.

« L'arrivée de ChatGPT constitue une explosion et interroge sur le risque de remplacer des interventions humaines.¹ »

Il est d'abord rappelé que l'interaction humaine est centrale dans le service public. Dans cette perspective, différents points ont été soulevés : les uns relèvent des usagers du service public, les autres concernent les agents publics.

Le service public = un service humain

« L'IA est un outil mais il faut veiller à prendre en compte le volet social et l'acceptabilité par la société. »

Il ressort des retours d'expériences que les collectivités prévoient des actions en direction des citoyens et des territoires. Des actions d'information, d'acculturation, de débats sont prévues ou organisées.

[Voir thématique démarche -méthode]

« Il est important de communiquer les cas d'usage de l'IA au public pour sensibiliser et engager le débat public autour de ces enjeux. »

Illustrations :

► Atelier avec un panel de citoyens organisé par le service de la participation citoyenne, constitué grâce à un appel à manifestation d'intérêt via la plateforme « je participe ». Prise en compte en parallèle du sujet de l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap [Rouen Métropole]

► Conseil citoyen du numérique (2000 habitants tirés au sort). Les participants ont d'abord eu un socle commun de compétences, avant de se saisir de sujets, puis faire des propositions retenues ou pas par les exécutifs Ville et Métropole [Rennes Métropole].

► La démarche « café de l'IA » initiée par la DINUM et l'ANCT, déployée dans tous les territoires, est souvent citée comme base pour une démarche d'acculturation citoyenne sur le sujet.

[Voir thématique inclusion-fracture numérique]

« On réussira d'autant mieux l'inclusion numérique avec de l'humain face à l'humain ».

Dans le baromètre 2024 de l'observatoire Data Publica, un sondage sur l'IA montre, entre autres, qu'« une grande majorité des Français préfèrent s'adresser à un humain plutôt qu'à une intelligence artificielle ». A la question : « vous préférez avoir un accès à une messagerie instantanée avec une IA qui peut répondre plus vite à n'importe quelle heure » ou « vous préférerez avoir accès à un humain capable de vous apporter plus d'informations même si cela ne peut se faire qu'aux horaires d'ouverture des guichets », 80% des personnes interrogées optent pour l'humain ; 70% pour les 25-34 ans.

¹ Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

Les agents face à l'IA : ne pas oublier ceux qui ne savent pas

« Les agents peuvent avoir des craintes, il faut les traiter, les regarder de manière honnête. »

Le sujet de l'acceptabilité en interne est identifié comme un point de vigilance à avoir à l'esprit dans le cadre d'un développement des usages d'IAg : il faut prendre en compte des « agents qui pourraient être réfractaires ou inquiets d'être dépassés ».

« C'est déjà dans les services aujourd'hui. L'enjeu est de définir des règles d'utilisation, savoir comment homogénéiser les pratiques en ne laissant pas les " champions de l'IA " prendre de l'avance et laissant les autres se faire décrocher par le sujet. »

Conscientes de ce risque, les collectivités mettent en place des chartes d'usage, des actions pour acculturer, des réflexions sur des cas d'usages, des expérimentations, des évaluations. Ces différentes modalités contribuent à l'apprenance sur cette question.

[Voir thématique démarche -méthode]

Illustrations :

► « Expédition apprenante » : Programme apprenant sur l'IAg pour les agents avec un volet de sensibilisation et des ateliers pratiques. [Lille Métropole]

► « Sommet de l'IA » pour démystifier ce qu'est l'IA, ouvert à tous les agents, diffusion en temps réel et accès en replay. [Département du Var]

► Une note de cadrage de l'usage des IA génératives, rédigée en écriture facile à lire et à comprendre (FALC) a été adressée à l'ensemble des agents pour préciser les règles et points de vigilance, notamment sur l'utilisation des données et sur le contrôle des résultats.) (Rennes métropole]

Certaines collectivités s'appuient sur leur expérience en matière d'inclusion numérique en interne et la complètent avec le sujet de l'IA. Des cadres en charge de l'inclusion numérique sont impliquées dans le copilotage de la stratégie en matière d'IA.

Illustrations :

► L'IA a été ajoutée à l'accompagnement bureautique pris en charge par un agent à temps plein pour son déploiement. Dans le cadre de l'expérimentation PIX, déplacement avec des ordinateurs dans les crèches [région Occitanie]

► Les premiers retours de l'expérimentation² sur Delibia montrent que l'IAg peut rassurer les agents pour la réalisation de certaines tâches. « Cela sécurise les personnes qui ne sont pas à l'aise avec l'écrit. Des personnes en reconversion ont pris confiance sur leurs fonctions rédactionnelles ; cela permet de conserver la qualité de nos écrits administratifs » (Rouen métropole)

Contrôle de l'IA par l'humain : les expertises humaines à maintenir et développer

[Voir thématique formation compétences]

Il est attendu de l'IAg qu'elle vienne en complément et en appui de l'expertise humaine.

L'importance et la difficulté de développer et maintenir des compétences informatiques de haut niveau dans les collectivités a été soulignée.

Pour contrôler les résultats de l'IA et pouvoir faire sans elle si nécessaire, deux autres aspects sont signalés : actualiser en continu les compétences de base technologiques de tous les agents d'une part, préserver les expertises métier d'autre part :

² Evaluation expérimentation Delibia – Rouen Métropole

« L'expertise métier devient encore plus cruciale : elle permet de détecter les biais et de contextualiser les recommandations de l'IA. »

C'est grâce à l'expertise métier que les agents auront la capacité de porter un regard critique sur les résultats fournis par l'IA. Cette compétence est particulièrement cruciale à entretenir car des études montrent qu'elle est fragile.

« Plus les personnes utilisent l'IA générative dans leur travail, moins elles feront preuve d'esprit critique. Et plus elles font appel à ces algorithmes moins elles sollicitent leurs capacités d'analyse. Au point que cela peut "entraîner la détérioration de facultés cognitives qui devraient être préservées". » (Étude de l'université Carnegie Mellon aux Etats Unis et Microsoft – extraits en annexe)

Pour les auteurs de cette étude, « l'avènement de l'IA générative doit donc être l'occasion de refondre la manière dont on acquiert et exploite des connaissances tout au long de sa vie, « pour ne pas se laisser guider par une délégation non supervisée à des algorithmes qui fonctionnent sur des modèles probabilistes fondés sur des statistiques ».

Il a été aussi souligné que les agents doivent être acteurs garder leur esprit critique et leur « ingéniosité administrative », c'est-à-dire être capable d'innover en prenant en compte le cadre réglementaire et les règles internes.

« On a le devoir et le droit de se former »

Différentes modalités pour être acteur d'une l'IA éthique et responsable en tant qu'agent ont été citées : participer à la définition des cas d'usage, aux expérimentations et à leur évaluation ; réinterroger les résultats d'une IA quand leur expertise leur signale une anomalie. Ces modalités sont aussi vues comme des manières d'apprendre.

Le dialogue social technologique face au renforcement de l'individualisation du travail généré par l'IA

Dialogue social technologique : « processus de communication et de négociation entre les différentes parties prenantes (travailleurs, employeurs, syndicats, Etat) des rapports de travail visant à discuter et réguler l'impact et l'intégration des technologies au sein de l'environnement de travail. Ce concept reconnaît l'importance cruciale d'une collaboration étroite et transparente pour anticiper et gérer les transformations induites par les avancées technologiques en veillant à préserver les droits des travailleurs, à promouvoir leur bien et à garantir la durabilité sociale des changements opérés ».

source [Synthèse générale LaborIA Explorer](#)

[Voir thématique opportunités et risques]

Dans certaines collectivités, l'IA est traitée dans le cadre des instances de dialogue social, dans le prolongement des sujets liés au numérique. Cela permet d'articuler dialogue social avec les Instances représentatives du personnel, sur les conditions et l'organisation du travail d'une part et dialogue professionnel sur le contenu du travail avec les agents d'autre part.

« Haut niveau de dialogue avec les organisations syndicales sur les sujets des conditions de travail. C'était une manière de booster l'agenda avec les partenaires sociaux ».

Illustrations :

► Dans le cadre de la Formation spécialisée, santé, sécurité conditions au travail (F3SCT) une étude d'impact de la dématérialisation sur le travail réalisée en 2020 avait démontré l'impact fort du numérique, surtout sur la charge mentale (nombre d'outils, plusieurs pour un même usage ; changement d'outils et adaptation aux nouvelles fonctionnalités). Lors de la restitution de cette étude, la nécessité d'associer la direction de la QVT à toute évolution numérique a été soulignée. Les OS et l'administration ont mis en place un groupe de travail sur l'IA en parallèle de la F3SCT. Un travail sur un langage commun a été effectué (1er temps d'acculturation sur ce qu'est l'IA ; 2è temps sur l'impact de l'IA sur le travail). [Région Occitanie]

xxxxxxxxxxxx

Annexe – extraits d'un étude sur « l'esprit critique » face à l'IAg

Des scientifiques de l'Université Carnegie Mellon aux États-Unis, associés à des chercheurs de Microsoft – qu'on ne peut suspecter de technophobie à l'égard de l'intelligence artificielle – viennent de publier une étude qui conclut que plus les personnes utilisent l'IA générative dans leur travail, moins elles feront preuve d'esprit critique. Et que plus elles font appel à ces algorithmes moins elles sollicitent leurs capacités d'analyse. Au point que cela peut "entraîner la détérioration de facultés cognitives qui devraient être préservées".

.../...

Plus ces programmes livrent une production satisfaisante, moins les commanditaires développent une pensée critique. Et plus le niveau de confiance dans la qualité de ce que fournit l'IA croît, moins sa contribution est sujette à une remise en question. Ce qui contribue à éroder le principe même d'esprit critique quand il s'agit de reconsidérer ces publications.

Les chercheurs pointent le danger d'accorder une confiance aveugle dans ces productions automatisées. Car si nous les acceptons sans faire preuve d'esprit critique, nous pouvons intégrer ces résultats erronés dans des travaux plus généraux et finir par fragiliser considérablement des projets fondés sur de tels éléments.

Les universitaires indiquent également que les consommateurs de services d'IA fournissent pour la même tâche un ensemble moins diversifié de résultats, que les personnes qui ne les utilisaient pas.

Ce sont autant de facultés cognitives qui sont délaissées et, donc, finissent par faire paresser notre mécanique intellectuelle générale. Il faut au contraire entretenir et favoriser ces aptitudes de notre cerveau.

Ce qui suppose de doter l'humain d'un fort niveau d'expertise, de manière à conserver une réelle capacité d'appréciation de la livraison mécanisée de l'IA générative. Cela plaide pour un investissement continu dans la formation des personnels, pour leur permettre d'identifier les erreurs ou les incohérences générées par les modèles mathématiques, malgré des formulations qui peuvent avoir l'apparence de la pertinence.

Cet avènement de l'IA générative doit donc être l'occasion de refondre la manière dont on acquiert et exploite des connaissances tout au long de sa vie, pour ne pas se laisser guider par une délégation non supervisée à des algorithmes qui fonctionnent sur des modèles probabilistes fondés sur des statistiques.

(Source : [Le recours systématique à l'intelligence artificielle générative détériorerait les facultés cognitives permettant l'esprit critique](#) – replay France Info)

xxxxxxxxxxxx

Thématique : IA et écologie

MARS 2025

Sommaire

La consommation énergétique-----	2
Des IA à finalité environnementale ? -----	2
IA responsable, approche frugale-----	3

La consommation énergétique

" Le constat aujourd'hui, c'est que l'utilisation intensive de l'IA nécessite une puissance énergétique très importante et que c'est un élément qu'on ne peut pas passer sous silence. »

L'empreinte écologique, en particulier la consommation énergétique générée par les IA et le développement de l'IAg, est clairement identifiée et reconnue. Certains constatent toutefois que « *les aspects énergétiques restent un angle mort* », les enjeux écologiques globaux encore plus. Quelques interlocuteurs ont par exemple cité la question de l'eau en lien avec les datacenters, d'autres l'impact du développement des usages individuels des IA généralistes en remplacement des moteurs de recherche.

« L'agence internationale de l'énergie estime que la consommation d'énergie liée à l'IA va doubler au cours des deux prochaines années. Le fait que la France produise une énergie décarbonée grâce au nucléaire et aux énergies renouvelables ne résout pas totalement l'équation. Cette énergie, d'autres secteurs tout aussi prioritaires, comme la construction, le logement ou les transports en ont aussi besoin pour réussir leur transition énergétique¹. »

Les collectivités conscientes de ces enjeux, intègrent d'ores et déjà des critères environnementaux dans leur « boussole » ou autre outil d'aide à la décision pour le choix d'IA, dans les critères de marchés publics, les règles d'utilisation par les agents...

« On n'est pas dans un monde ressources infinies. Il faut limiter l'impact écologique. »

Des IA à finalité environnementale ?

Certains cas d'usages ont vocation à optimiser les consommations en aidant les collectivités à mieux gérer leurs ressources. Différents cas d'usages en matière de gestion des bâtiments, de l'eau ou des déchets se développent dans les collectivités et permettent d'optimiser les consommations ou les interventions de maintenance ou encore de sensibiliser, voire inciter les usagers aux économies. Par exemple une IA qui détecte les fuites d'eau, permet un ciblage des travaux, des économies rapides et substantielles.

D'autres cas d'usage ont vocation à anticiper l'adaptation aux changements climatiques. Par exemple le projet IA.rbre qui mobilise l'IA pour aider la métropole de Lyon à détecter les zones "plantables", utiliser la végétalisation pour créer des zones rafraîchissantes et lutter contre les phénomènes de ruissellement et de réchauffement climatique.

« Ce qui coûte de l'énergie c'est d'entraîner les modèles, d'où l'importance du choix des partenaires. »

Illustration : La solution Urbanet, système de comptage de déchets à partir d'un flux vidéo est construit sur la base d'un modèle existant conçu par une ONG (surfrider²). « *C'est une solution de frugalité, car elle est répliquable et utilisable depuis n'importe quel smartphone d'entrée de gamme* ». Ce projet a été lauréat de l'appel à projet de démonstrateur d'IA frugale

¹ Simon Chignard - expert Data et Président de l'Observatoire Data Publica - [Une autre IA est possible](#)

² L'ONG Surfrider Foundation est un collectif d'activistes positifs qui agit concrètement sur le terrain et s'engage au quotidien pour la protection de l'Océan

des territoires en 2023 (DIAT) et est conduit dans le cadre d'une association de villes pour la propreté urbaine et d'un consortium piloté par la ville de Metz.

IA responsable, approche frugale

La notion d'IA responsable, incluant la dimension écologique a été souvent mentionnée, de même que la référence à une approche frugale de l'IA. Cela se traduit par de la sensibilisation dans le cadre des actions d'acculturation ou de formation à l'IA. Des collectivités s'engagent dans une démarche de labellisation « numériques responsable³ » ou bien dans l'appel à projets « démonstrateurs d'IA frugale des territoires (a) ». Certains témoignages montrent que le premier critère pour une IA frugale (b) consiste à commencer par discuter de la nécessité de mettre en œuvre une solution reposant sur l'IA si d'autres solutions moins consommatrices sont disponibles.

(a) L'appel à projets « Démonstrateurs d'IA frugale des territoires » (DIAT) financé par la banque des territoires, vise des projets d'IA capables de formuler des prédictions et des recommandations pour l'aide à la prise de décision. Par exemple :

- Limiter le nombre de capteurs : la frugalité peut être atteinte en exploitant des données qui, à l'origine, ne sont pas des données environnementales. A travers le projet Predict AI'r de l'établissement public de Paris-Ouest La Défense, le consortium va exploiter les données de bornage des téléphones mobiles pour en déduire, grâce à l'IA, les modes de déplacement des utilisateurs et leur impact sur la qualité de l'air. Une stratégie qui pourrait permettre de ne pas multiplier les capteurs d'air tout en étant applicable à n'importe quel territoire, en France comme dans le monde.

- La frugalité peut aussi s'apprécier par les externalités positives que l'IA génère dans les organisations. À Saclay, le projet Urba (IA) porté par la communauté d'agglomération, promet ainsi d'aider les collectivités franciliennes à réviser leur plan local d'urbanisme (PLU) en intégrant l'ensemble des contraintes normatives en matière de protection de l'environnement, qu'elles soient régionales ou nationales

(b) Référentiel pour l'IA frugale

L'Ecolab du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) et l'Association française de normalisation (AFNOR) ont publié une méthodologie pour évaluer l'effet d'un service d'IA sur l'environnement. En plus de fournir un premier référentiel opérationnel pour quantifier son impact, le document contient un ensemble de bonnes pratiques à adopter pour tendre vers une IA frugale. [Référentiel général pour l'IA frugale \(résumé\)](#)

³ Le numérique responsable est une démarche d'amélioration continue qui vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication (TIC).

[Label NR - Label Numérique Responsable](#)

Thématique : Formation, compétences.

MARS 2025

Sommaire

Le volet formation-----	2
Un socle commun pour tous les agents -----	2
Formations métiers à cibler -----	3
Former les managers pour accompagner les changements -----	4
Le volet transitions professionnelles-----	5
Le volet compétences, GPEC-----	5
Enjeux compétences -----	5
GPEC territoriale-----	6
Annexe : IA capacitante et dialogue social -----	7



Cette fiche thématique restitue les aspects relatifs aux enjeux en matière de compétences et de formation soulevés dans le cadre des entretiens exploratoires, de manière générale, sans fléchage spécifique de « qui fait quoi ». Dans une note distincte, nous restituerons des attendus spécifiques vis-à-vis du CNFPT.

Dans la fiche thématique « métiers, emploi, travail », le sujet est abordé sous l'angle du travail RH à prévoir pour l'accompagnement aux changements que génère l'IA-g dans les collectivités. Deux aspects étaient identifiés

- Définir des priorités de formation et d'accompagnement
- Anticiper et organiser les parcours de transition et reconversion professionnelle

Dans la présente fiche nous allons approfondir ces deux aspects d'une part et relever différents enjeux en matière de compétences et GPEEC à anticiper dans ce nouveau contexte généré par l'arrivée de l'IAg d'autre part.

Le volet formation

Un socle commun pour tous les agents

« On doit considérer que l'IA sera l'affaire de tous d'une manière ou d'une autre, c'est à dire même si on n'est pas sur un usage proactif pour ses propres besoins, on pourrait être percuté dans le travail quotidien par le fait que quelqu'un d'autre y aura eu recours éventuellement. C'est donc bien d'être sensibilisé aux usages, aux points d'attention. »

« Un jardinier par exemple va être moins impacté sur l'ensemble de son travail, mais c'est peut-être une IA qui demain va lui faire son planning et va lui dire, en fonction de la météo, à quel endroit il doit aller ce jour-là »

Compétences de base

Au-delà d'une acculturation pour l'ensemble des acteurs concernés par l'IA à l'échelle d'un territoire se pose la question spécifique d'un socle commun de formation pour tous les agents territoriaux.

A partir des échanges, il est possible de cerner les contours de ce que pourrait recouvrir ce socle commun. Il ressort que ce socle commun relève des compétences de base en matière de numérique avec des enjeux particuliers liés aux spécificités de l'IAg.

« C'est comme la compétence de lecture, on ne se pose pas la question de savoir ce qu'il faut apprendre aux gens à lire. En fait, c'est un nouveau langage, une nouvelle manière d'interagir avec la machine et donc c'est fondamental que chacun ait un minimum de connaissances sur ça »

Pour certains interlocuteurs, il y a un fort enjeu que l'introduction de l'IA « ne soit pas la fracture numérique de demain ».

L'objectif de ce tronc commun qui doit s'adresser à tous les agents est de comprendre ce qu'est l'IA et l'IAg, comment cela fonctionne, comment on parle avec une IAg (le prompt). Il s'agit aussi de développer des compétences plus stratégiques liées à l'utilisation de l'IA, notamment le sens critique et les enjeux liés aux données.

En matière de contenus, différentes suggestions ont été émises. Il ressort qu'il faut travailler à la fois sur la connaissance et l'utilisation d'outils d'IAg et sur les questionnements et points

de vigilance. Il est suggéré d'inclure dans ce socle commun le cadre interne d'usages définis par la collectivité.

« Former à l'utilisation des IA, c'est à dire savoir ce qu'on peut demander, l'utilisation qu'on peut en faire, savoir ce que peut faire un algorithme, en quoi il intervient dans l'IA et l'IA générative. »

« Il faut travailler sur la transformation numérique, plutôt que la bureautique. »

Des points d'attention particuliers à intégrer dans ce socle commun ont été pointés à plusieurs reprises en particulier :

- Faire la distinction entre IA Traditionnelle et IA Générative (IAG)¹

- Usage responsable et éthique de l'IA dans le secteur public.

- L'impact écologique global et dans les usages individuels.

- Pourquoi privilégier une IA européenne plutôt que ChatGPT.

- Réfléchir à la transformation du travail, au service rendu, à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle,

- Il est suggéré une approche générale du prompt à ce stade, un socle de base qui pourrait être ensuite approfondi dans des domaines spécifiques.

■ Il est également suggéré de proposer, dans un second temps, un aspect sur l'anticipation à la reconversion de métiers qui pourraient devenir obsolètes.

Modalités de formation

- L'intérêt de temps en présentiel est souligné, pour réfléchir et manipuler collectivement. Il y a consensus sur l'intérêt de manipuler sur des cas concrets, la question du moment et des modalités pour le faire se pose. La manipulation est jugée importante, en formation présentielle pour être guidé, car il y a un risque à mal utiliser qui peut provoquer de la déception ou des utilisations à risques.

« C'est important de commencer par les risques, enjeux, pour un usage raisonné ; c'est aussi important de manipuler. »

- Des webinaires peuvent être intéressants, par exemple pour un premier niveau d'informations générales ou sur un thème précis.

- De manière générale, les démarches participatives, dans une approche horizontale sont valorisées pour réfléchir collectivement aux usages de l'IA, sur la base d'un canevas de questionnement de type : Qu'est-ce que ça va apporter ? Qu'est-ce qu'on est capable de faire ? Qu'est-ce qu'on maîtrise ou pas ?

« Former à la méthodologie des ateliers d'idéation, à une façon de penser différente, peu courante dans le secteur public ».

Formations métiers à cibler

« Cela réinterroge la façon de travailler de certains métiers »

¹ IA traditionnelle : se concentre sur l'analyse de données et la prédiction.

IA générative (IAG) : se focalise sur la création de contenus nouveaux (texte, images, etc.) et est plus avancée technologiquement. L'IAG est prometteuse pour des tâches comme la rédaction de comptes-rendus, la gestion des agendas, ou la simplification de la prise de décisions administratives.

Le tronc commun a pour vocation de poser des bases communes à l'ensemble des agents territoriaux. En complément, des formations spécifiques en lien avec des métiers ou domaines d'activités devront être prévues en fonction de priorités à identifier au fil du temps.

Même si tous les métiers territoriaux sont potentiellement concernés, certains ont été particulièrement fléchés dans le cadre des entretiens exploratoires :

► Un certain nombre de métiers sont cités pour des formations à des IA spécifiques : communication, santé, sécurité, ingénierie, urbanisme... En plus de l'utilisation des outils, des apports sur les « bons » usages, risques de biais, enjeux écologiques, de données devraient être intégrés.

► Même si c'est vrai pour tous les métiers, certains sont particulièrement ciblés pour un travail qui relève du positionnement professionnel à requestionner avec ce nouvel outil. Les informaticiens ont été cités à plusieurs reprises pour deux aspects : d'une part actualiser en continu leurs compétences techniques ; d'autre part, être formés sur l'écosystème global, prendre en compte les enjeux écologiques, éthiques, la question des investissements, les acteurs, ainsi que sur l'accompagnement aux changements en matière RH et les questions de pluridisciplinarité.

« Travailler sur la formation des chefs de projet porteurs de projets IA. Enlever les œillères, montrer que ce n'est pas que technique. »

► Des formations spécifiques pour les agents des Maisons France Services seront nécessaires en lien avec le futur déploiement d'IAg ou autres IAg, en particulier sur le positionnement professionnel à adopter, des règles communes, points de vigilance. Des échanges de pratiques, de manières de faire permettraient la montée en compétences individuelles et collectives des actuels et futurs conseillers des maisons France Service.

Former les managers pour accompagner les changements

« La ligne managériale et les DRH devront à la fois monter en compétences techniques et en ingénierie de projet pour accompagner les changements ».

► Il ressort des entretiens exploratoires que les managers, l'encadrement intermédiaire notamment, doivent bénéficier d'un accompagnement formation spécifique car ils sont concernés à double titre par l'arrivée de l'IA -en particulier l'IAg- dans les pratiques professionnelles : pour eux-mêmes et pour leurs équipes.

Il conviendra donc de proposer des formations à l'utilisation des outils numériques et à l'accompagnement des équipes dans l'appropriation de ces outils.

« Comment gérer des collectifs de travail et l'arrivée de l'IA dans des collectifs de travail ? »

► L'impact de l'arrivée de l'IAg dans le quotidien professionnel en matière de management d'équipe a été comparé aux changements que le télétravail a généré. Former et accompagner l'encadrement sur cette dimension apparaît comme un sujet à approfondir.

Le volet transitions professionnelles

"A partir du moment où l'IA rendra obsolètes des compétences et que ces compétences représentent potentiellement 80% de la fiche de poste, on aura un vrai sujet d'accompagnement des transitions professionnelles. Avec l'allongement des carrières, la probabilité que tout au long de sa carrière, un agent subisse un " choc d'obsolescence " sera évidemment plus élevé.."

Pour des raisons et à des degrés divers, cet aspect est un sujet de préoccupation majeur pour l'ensemble des personnes entendues. Soit parce qu'elles sont conscientes que cela générera des changements dans les pratiques professionnelles des agents, soit parce que, cela nécessitera d'accompagner des reconversions professionnelles. Aujourd'hui la FPT n'est pas très avancée sur ce sujet.

Si les modalités concrètes ne sont pas à ce stade bien identifiées, tout le monde s'accorde sur la nécessité d'anticiper les reconversions et la montée en compétences pour les agents dont les postes seront impactés par de l'IA. Certains interlocuteurs ciblent plus particulièrement certains publics déjà concernés par les enjeux de transition et reconversion professionnelle :

« Anticiper la reconversion des agents en particulier dans les métiers où l'usure est plus présente et pour les métiers qui seront impactés par l'IA ».

Sur le plan des parcours individuels, le triptyque information – accompagnement – formation est préconisé pour la mise en œuvre.

Il y a une transition au niveau du contenu des métiers à opérer et c'est bien effectivement dans une dimension de formation qu'il faut imaginer ce process.

« Imaginer des passerelles entre les métiers »

IL a été mentionné que la mise en œuvre des parcours de transition et reconversion professionnelle, devra s'appuyer sur une approche globale de l'évolution des métiers et des compétences et une offre de formation adaptée.

Le volet compétences, GPEC

Enjeux compétences

Quatre aspects ont été soulevés dans le cadre des entretiens : l'expertise – les compétences rédactionnelles – l'actualisation en continu des compétences – la valorisation des acquis.

- L'enjeu de compétences expertes pérennes dans les collectivités, en matière de data et d'IA : face à l'évolution rapide des technologies, il est crucial de maintenir des compétences techniques de haut niveau pour garantir un cadre technologique fiable et sécurisé. Il faut signaler sur ce point que les plus grandes collectivités et intercommunalités interviewées sont conscientes du rôle qu'elles ont à jouer à l'échelle des territoires en direction des plus petites collectivités.

« Retrouver de la souveraineté c'est avoir la capacité en proximité à produire de la compétence. »

-Enjeu de compétences générales sur la dimension technologique pour se maintenir à jour en continu, quel que soit son poste de travail

"Anticiper l'obsolescence de certains postes et aller de l'avant pour proposer des formations qui permettent une montée en compétences des agents."

-Le questionnement sur les compétences rédactionnelles, en particulier pour le cadre d'emplois de rédacteur.

« Travailler sur les impacts sur les emplois et compétences pour certains métiers ou cadres d'emplois dont le recrutement est basé sur les compétences rédactionnelles. »

-Reconnaître l'élévation du niveau de qualification, en mettant en place des dispositifs de type VAE pour valoriser les acquis

« Prévoir une formation qui doit être valorisée dans la qualification du salarié. »

GPEC territoriale

Deux niveaux d'enjeux ont bien été posés dans le cadre des entretiens

-Un niveau intermédiaire, à l'échelle des territoires, en particulier vis-à-vis des plus petites collectivités

« Il y a un enjeu d'ingénierie des compétences dans les plus petites collectivités ; on voit bien que les grosses collectivités sont déjà engagées dans l'IA, les petites sont plus éloignées. »

-Une approche plus globale, à l'échelle macro des métiers dans les collectivités, pour une observation des évolutions des métiers et des activités dans les collectivités, dans le cadre d'un observatoire de niveau national.

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

Une dimension prospective globale est également identifiée :

"Réflexion à engager sur ce que seront demain les métiers fondamentaux pour les collectivités, pour une qualité du service public."

xxxxxxxxxxxxxxxx

Annexe : IA capacitante et dialogue social

Les premiers résultats d'un programme de recherche-action^[1] sur l'analyse des impacts de l'IA sur le travail, l'emploi et les compétences mettent en évidence la nécessité de créer du **dialogue social et professionnel** pour identifier les meilleurs usages ainsi que les impacts de l'IA sur les métiers et l'organisation du travail. Selon ces travaux c'est une *“condition d'émergence d'une IA « capacitante », c'est-à-dire une IA qui vient compléter ou augmenter les compétences humaines, pour la population active et les organisations de travail »*.

Différents travaux mettent en exergue la **capacité d'apprentissage des organisations** face à un changement inédit. Il faut s'interroger sur le risque de transférer la maîtrise du savoir et de l'expertise à l'IA et, par conséquent la perte de compétences et d'expertise détenue par des agents, pour contrôler, maîtriser l'IA. Il y a un enjeu stratégique majeur de maîtrise du savoir du service public à garantir par l'intervention, donc l'expertise humaine.

Qu'est-ce que la capacité d'apprentissage des organisations ?

Par capacité d'apprentissage des organisations en lien avec le travail, nous entendons leur capacité à se doter d'espace et de temps pour explorer la pertinence et la faisabilité d'un changement technique ou organisationnel, et à construire collectivement – avec les travailleurs concernés et leur encadrement – des usages réellement pertinents. Il s'agit donc pour les entreprises (et les administrations) :

- De conduire des transformations du travail en impliquant les travailleurs concernés sur la base de connaissances de leur travail et en donnant une valeur à leur expérience ;
- D'analyser le retour d'expérience sur les actions de transformation entreprises, permettant de les ajuster.

De nombreuses études qualitatives montrent que ces pratiques permettent d'apprendre collectivement à déterminer les usages performants des outils en situation de travail

(Source JECO 24)

^[1] Le Labor'IA, créée par le ministère du travail et l'INRIA en 2021

Thématique : rôle perçu du CNFPT

MARS 2025

Sommaire

Légitimité de l'opérateur national	2
Volet développement et reconnaissance des compétences	2
Volet observatoire métiers et compétences	3

Cette fiche thématique s'inscrit dans le prolongement de celle qui est consacrée à la formation et aux enjeux de compétences. Lors des entretiens exploratoires, le sujet de la formation a surtout été traité de manière globale, sans flécher précisément le « qui fait quoi ». Toutefois, la question du rôle spécifique du CNFPT a été abordée. Cela permet de dégager des tendances sur les attendus prioritaires vis-à-vis de l'établissement.

Légitimité de l'opérateur national

► La dimension nationale du CNFPT, sa vocation et sa capacité à intervenir massivement et rapidement sur l'ensemble du territoire ont souvent été mentionnés. C'est pour cela que le CNFPT est fortement identifié pour concevoir et mettre en œuvre un tronc commun de formation pour les agents, voire contribuer au sujet de l'acculturation de l'ensemble des acteurs sur l'IA et l'IAg.

« Proposer une standardisation des démarches d'acculturation à l'IA pour les collectivités territoriales. »

► La légitimité du CNFPT, en tant que « service public du service public » est identifiée. C'est pour cela que l'établissement est aussi attendu pour contribuer à la définition, l'actualisation et le partage d'un cadre de référence commun en matière d'IA dans les collectivités territoriales, en particulier en matière d'éthique et de souveraineté.

« On est face à une évolution de de l'accès à l'information, de l'accès aux savoirs, de la construction de l'information et du savoir qu'il faut absolument partager. L'établissement, est éminemment bien placé pour faire ce travail de service public. »

« On ne peut parler de numérique et d'IA sans parler de responsabilité, en particulier dans le secteur public »

► Le CNFPT est également attendu pour réfléchir aux conditions d'une IA apprenante.

► La neutralité est aussi soulignée.

" Le CNFPT peut jouer un rôle clé en offrant des services de montée en compétence et d'ingénierie de projet, tout en restant neutre sur les plans financier, commercial et politique".

► La question des modalités de communication des résultats de la présente mission a été posée à plusieurs reprises. Certains interlocuteurs ont demandé si un colloque sur l'IA était prévu.

Volet développement et reconnaissance des compétences

Parmi les formations répertoriées dans la [thématique compétences-formation], certaines sont apparues comme particulièrement attendues.



-La première attente, prioritaire et partagée, consiste à mettre en œuvre, pour l'ensemble des agents, une formation qui donne une connaissance minimale sur les IA, leurs usages, leurs fonctionnements, leurs limites, leurs dangers, l'art du prompt.

« Que le CNFPT apporte une culture numérique, puis quelque chose de plus opérationnel, sur l'IA mais surtout sur l'IAg »

-Le deuxième sujet vers lequel le CNFPT est fléché est celui des transitions et reconversions professionnelles

« Le CNFPT en tant que l'opérateur de formation, a vocation à porter une offre pour proposer un parcours de reconversion à l'agent. Il y a une réflexion globale à avoir sur ces sujets car il n'y a pas que l'usure professionnelle qui sera génératrice de la nécessité d'accompagner les transitions professionnelles ».

-La formation en direction des agents des Maisons France Service a également été mentionnée

« Que le CNFPT s'empare de la question des agents dans les maisons France Services car c'est là où est expérimentée la première IA gouvernementale, Albert. C'est aussi un service phare de relation avec le public »

-L'enjeu de décrochage de certains publics, déjà en difficulté vis-à-vis du numérique en particulier et des compétences base en général a aussi été mentionné.

« On constate déjà un décrochage sur certaines compétences, ça va tellement vite qu'il peut y avoir des décrochages supplémentaires par rapport à ces outils-là, l'établissement a vraiment toute sa place sur ce sujet »

-L'accompagnement des collectivités dans leurs projets en matière d'IA et d'IAg a également été mentionné. Des formations sur le mode projet en matière d'IA et sur les enjeux de management.

-Il est suggéré de *« regarder ce que fait le privé : il y beaucoup de choses sur l'IA »* et souhaité que les 4 webinaires du CNFPT qui *« posent le sujet, apportent un background »* soient accessibles en replay pour que les collectivités puissent les réutiliser

Volet observatoire métiers et compétences

« L'IA, fait partie des sujets sur lesquels même les grosses collectivités ont besoin de la force de frappe du CNFPT car elles n'ont pas toujours des politiques de GPEC structurées. »

Le CNFPT est identifié pour documenter l'impact de l'IA sur les métiers et les compétences, dans le cadre du répertoire des métiers territoriaux. Son rôle est souligné pour contribuer à consolider les politiques de GPEC au niveau national.

xxxxxxxxxxxxxxxx

Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités

Une étude des élèves
de l'INET 2023-2024

Une étude rédigée par
Cyril DEMOURES

avec la participation de

Elmira ALIYEVA

Cyril PHILIS

Laurine AUBERT

Avril 2024



L'intelligence artificielle (IA) s'immisce dans le quotidien des collectivités. Comme l'informatique dans les années 1980 et l'Internet dans les années 2000, cette nouvelle (r)évolution technologique conduira à des changements significatifs pour l'organisation du travail, transformant de nombreux métiers.

Dans le cadre d'un projet collectif à la Ville de Lyon portant sur les enjeux de l'IA, des élèves de l'INET ont produit une cartographie des métiers concernés par les évolutions induites par l'IA. La cartographie ainsi développée s'est basée sur la méthodologie de l'Organisation mondiale du travail (OMT) faisant référence aujourd'hui pour analyser les effets de l'IA en termes de ressources humaines. D'ailleurs, au moment de la finalisation des travaux du groupe sur la cartographie, le cabinet Roland Berger a publié une analyse se basant sur la même étude de l'OMT, témoignant ainsi de la justesse du choix de méthodologie.

Ce document a pour objet de présenter brièvement l'intérêt de l'outil, d'illustrer son exploitation par une collectivité fictive, et de détailler la méthode suivie.

I. L'OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS CONCERNÉS PAR L'IA DANS UNE COLLECTIVITÉ

L'outil de cartographie permet de représenter la borne haute des capacités d'une IA générative (GPT4). Il assigne à une sélection de métiers du répertoire du CNFPT un qualificatif (pas concerné, peu concerné, concerné, très concerné), permettant de mesurer la capacité d'une IA générative à effectuer les tâches d'un métier donné. La cartographie a deux objectifs :

1) Sensibiliser les élus et dirigeants territoriaux aux changements à venir pour leurs organisations : en représentant graphiquement, à l'échelle de la collectivité, les capacités de l'IA générative, il permet à un exécutif ou une direction générale de prendre conscience de l'ampleur des changements à venir.

2) Orienter les ressources d'accompagnement du changement vers les secteurs et les métiers les plus concernés par l'IA, pour les faire évoluer ou les protéger : l'outil s'appuie sur le tableau des effectifs de la collectivité. En regroupant les agents au sein de catégories étroitement comparables, comme le permet le tableau des effectifs (par catégorie A, B, C, filière, direction, F/H, cadre d'emploi...), il met en lumière les populations les plus concernées. Les élus et cadres territoriaux peuvent ainsi prendre des décisions politiques ou de gestion en fonction des données obtenues.

¹ Organisation mondiale du travail : Generative AI and jobs : A global analysis of potential effects on job quantity and quality, Auteurs : Paweł Gmyrek, Janine Berg, David Bescond, <https://doi.org/10.54394/FHEM8239> Working paper 96, août 2023

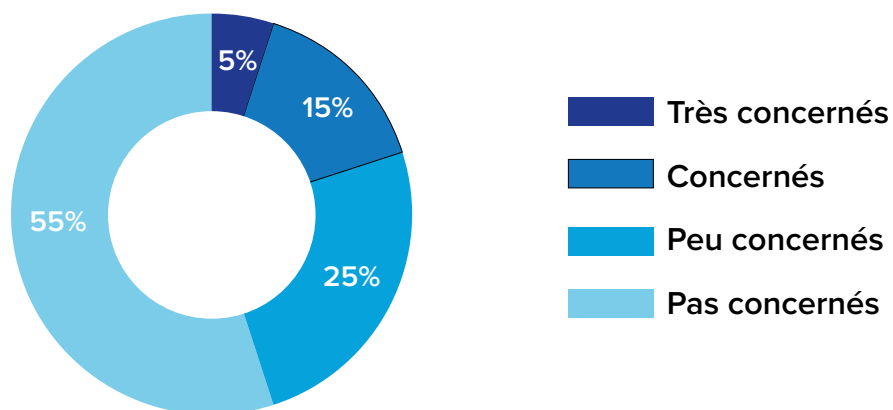
² <https://www.rolandberger.com/fr/Insights/Publications/L-impact-de-l-IA-g%C3%A9n%C3%A9rative-sur-l-emploi-en-France.html>.

³ <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers#rmt-marguerite>

II. UN EXEMPLE D'UNE ANALYSE POUR UNE COMMUNE TÉMOIN

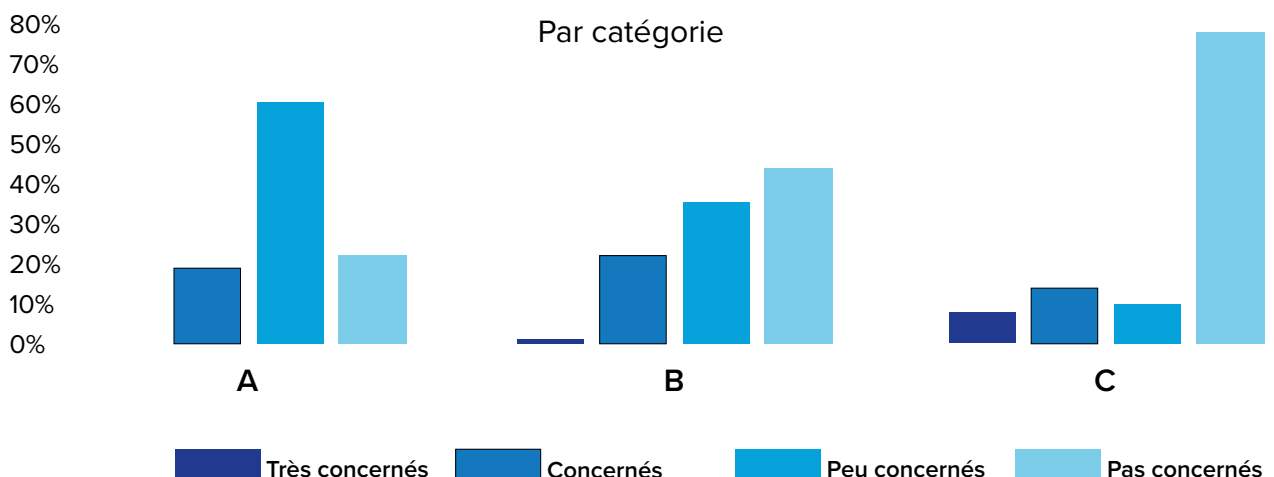
1. PRINCIPAUX RÉSULTATS STATISTIQUES DU TRAVAIL DE CARTOGRAPHIE

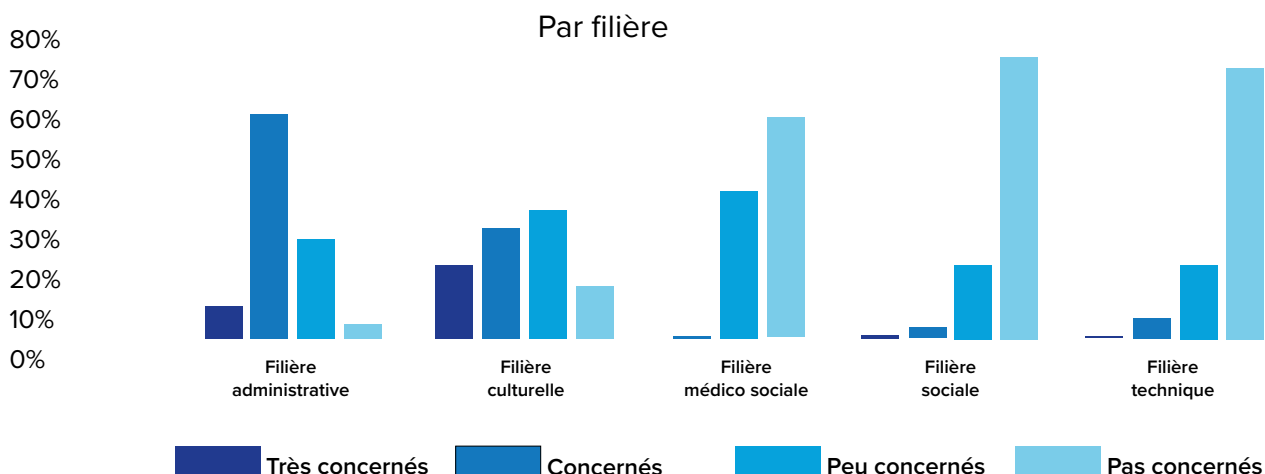
Postes concernés ville témoin



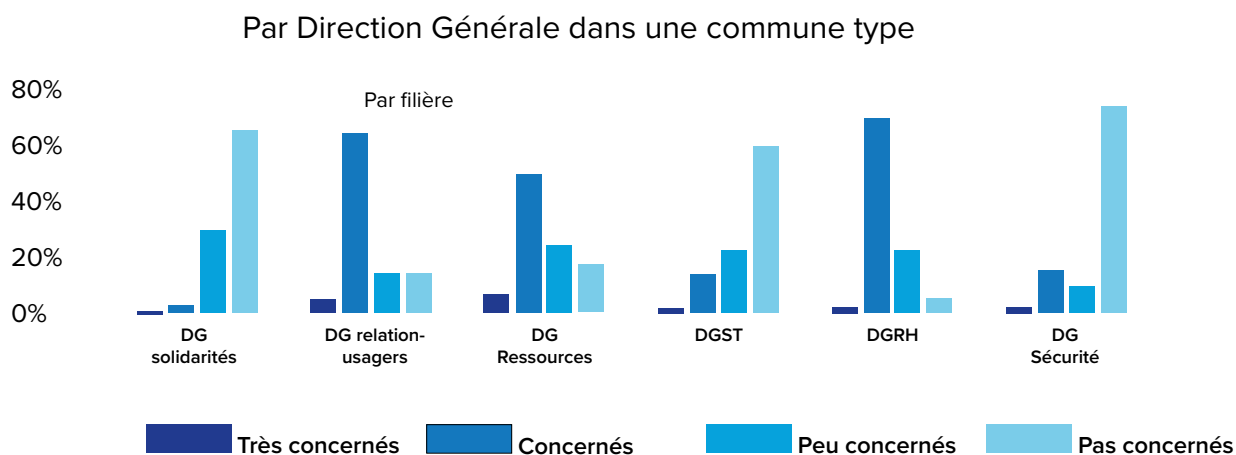
Presque la moitié des postes de la commune témoin sont concernés par des évolutions potentielles induites par l'IA générative. La cartographie montre qu'au moins 25 % des tâches des métiers exercés par les agents peuvent être effectuées, en totalité ou en partie, par l'IA générative.

Parmi les métiers les plus concernés (catégories très concernés et concernés), ceux d'agent d'accueil et d'assistant de gestion représentent, en volume, la part la plus importante des effectifs concernés.





Les filières administrative et culturelle sont nettement plus concernées que les filières techniques, sociale et médico-sociale. Ce point est cohérent avec la capacité de l'IA générative d'effectuer des tâches de métiers de bureau ou de création, plutôt que des tâches manuelles.



Dans le même sens, les délégations générales les plus concernées sont celles qui contiennent des directions dites « Ressources » (Secrétariat général, DG Ressources, DG RH, DG Proximité).

L'outil proposé permet également d'extraire précisément la liste des métiers les plus concernés de la collectivité.



2. LES CORRESPONDANCES AVEC LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS STATISTIQUES DE L'ÉTUDE OMT

Les résultats statistiques de l'étude sur des métiers de la commune témoin correspondent aux conclusions de l'étude de l'OMT.

Les chercheurs et analystes de l'OMT ont en effet déterminé que le groupe de métiers le plus concerné par l'IA générative est celui des employés de bureau.

En moyenne, près de 82 % de leurs tâches peuvent être effectuées, en totalité ou en partie, par une IA générative comme GPT 4. Il en résulte en conséquence que les métiers d'agent d'accueil et d'assistant de gestion soient fortement concernés, et que les agents de catégorie C représentent la part la plus importante des métiers très concernés par des évolutions potentielles.

Selon l'étude de l'OMT, contrairement aux révolutions technologiques antérieures, les « cols blancs » sont davantage concernés que les « cols bleus » à des évolutions de leurs métiers : cela s'explique par la capacité sans précédente des IA génératives à réaliser des tâches cognitives complexes. Cette tendance est confirmée au sein de la commune par la surreprésentation des filières administrative et culturelle parmi les agents concernés.

L'analyse de l'étude précitée montre qu'il faudrait s'attendre davantage à une évolution des métiers induite par l'IA qu'à une disparition massive de certains d'entre eux.

Dans les pays développés, 13,2 % des emplois disposent d'une gamme de tâches auxquelles l'IA générative peut contribuer à améliorer la productivité, sans se substituer à l'humain, tandis que 5,5 % des emplois pourraient être effectués par l'IA générative seule, ce qui reste significatif.

Toutefois, l'étude de l'OMT ne met pas en avant de potentiels nouveaux métiers générés par l'IA : elle rappelle que près de 60 % des emplois présents aux Etats-Unis en 2018 n'existaient pas dans les années 1940 (Autor et al 2022). A cet égard, il ne faut pas s'attendre à une disparition massive de certains métiers au sein de la commune témoin, mais plutôt à des évolutions du contenu des tâches des métiers : par exemple la saisie de données pourrait être remplacées par du temps de travail dédié à l'analyse des dossiers ou des données.

Enfin, les travaux de l'OMT soulignent une exposition plus forte des femmes à l'arrivée de l'IA générative, notamment pour les emplois très concernés, en raison de leur surreprésentation dans les métiers de bureau. Il n'a pas pu être déterminé une exposition différenciée à l'IA en fonction du sexe dans l'étude pour la commune témoin, dû à l'absence de données. Il est tout de même possible d'anticiper une même incidence différenciée, notamment à la lecture des métiers les plus fortement exposés, fortement féminisés.

3. LES RECOMMANDATIONS DE L'OMT POUR UNE TRANSITION ORDONNÉE

Après l'analyse statistique, l'étude de l'OMT présente des éléments d'analyse et des recommandations à destination des décideurs privés comme publics pour une transition

limitant les externalités négatives induites par l'IA générative. Les économistes de l'OMT ont identifié deux externalités négatives principales dans le cadre du travail :

1) Le changement de l'intensité du travail

: potentiellement réalisées par l'IA générative, certaines tâches peuvent permettre aux travailleurs de dégager du temps supplémentaire pour les tâches à forte valeur ajoutée. Pourtant, ces dernières sont plus intenses que les premières donc les journées de travail pourraient gagner en intensité, changeant ainsi le rythme du travail et la fatigue induite.

2) Le sentiment de perte d'autonomie :

due à certains outils dotés d'IA, l'optimisation de l'organisation du travail guide les priorités et les modes d'action du travailleur. Cependant, les gains de productivité réduisent l'autonomie de l'agent dans l'organisation de son temps de travail qui peut susciter une perte de sens.

L'étude de l'OMT décèle une possibilité d'automatisation de certains métiers de bureau,

en raison de la forte proportion des tâches pouvant être effectuées par une IA générative. A l'échelle nationale, elle recommande de saisir cette opportunité pour redéployer ces emplois-là vers les métiers sociaux et médico-sociaux, dont les besoins sont appelés à augmenter du fait du vieillissement de la population et qui peinent à recruter. Dans le but d'accroître leur attractivité, l'étude préconise l'augmentation des offres de formation, des investissements et l'octroi d'une aide financière aux employés en transition. Enfin, l'étude constate que les pays nordiques et l'Allemagne font face à des difficultés moins importantes lors des ruptures technologiques, grâce à une forte culture de dialogue et d'association des partenaires sociaux dans les sujets importants. Elle recommande donc de conduire les changements induits par l'IA avec les organisations syndicales.

4. LES PROPOSITIONS POUR LA VILLE TÉMOIN

Proposition 1 : mettre en place un plan de sensibilisation des agents aux enjeux de l'IA

Près d'un métier sur deux réalise des tâches qui peuvent être effectuées, tout ou en partie, avec l'aide de l'intelligence artificielle générative. L'usage d'IA génératives étant sujet à des divers risques, il est proposé de sensibiliser les agents aux enjeux du numérique et de l'IA en particulier.

> Exemples d'un format de sensibilisation : brise-glace, présentation succincte des enjeux de l'IA, serious game, débrief du jeu pour en tirer les principaux enseignements.

Proposition 2 : anticiper les impacts de l'IA sur les métiers en développant des formations en lien avec le CNFPT

Des tâches de certains métiers peuvent être utilement effectuées, tout ou en partie,

par des IA génératives pour dégager du temps de travail pour des tâches à plus forte valeur ajoutée ou pour réduire la pénibilité du métier. A moyen et long terme, il est probable que les prestataires de la collectivité proposent des outils dotés d'IA générative. Par exemple, aide à la recherche et la rédaction de délibérations, l'outil DelibIA pourrait être expérimenté à la Ville. Il serait donc utile de former les agents à une utilisation efficace des outils dotés d'IA générative, notamment en leur apprenant à prompter.

Proposition 3 : à court terme former un ou plusieurs des dirigeants des RH de la Ville grâce à la formation « Faire de l'intelligence artificielle un levier de performance RH »

A ce jour, il existe peu de formations sur le thème de l'IA à destination exclusive des collectivités.

4 Comme souligné dans l'encadré « Points de vigilance méthodologique », les résultats de l'étude présentent la borne haute des impacts de l'IA générative, et non un futur inéluctable. Il est donc fort probable, du fait de barrières matérielles et culturelles, que l'incidence de l'IA générative sur les métiers de la collectivité soit moins importante que ce qui est présenté dans cette note. Toutefois, à l'inverse, il est peu probable que les métiers ne soient pas exposés à des évolutions à court et moyen termes, en raison de la « tentation » d'utiliser l'IA générative dans leurs tâches quotidiennes.

5 <https://jeudebat.com/jeux/lintelligence-artificielle/>

A ce jour, il existe peu de formations sur le thème de l'IA à destination exclusive des collectivités. Il existe tout de même une formation proposée sur le site de la Gazette des communes par Miguel USANNAZ –JORIS intitulée « Faire de l'intelligence artificielle un levier de performance RH ».

> Il est proposé qu'un des dirigeants des ressources humaines de la Ville suive cette formation pour s'en inspirer pour la structuration d'une offre interne à la Ville, en lien avec le CNFPT.

Proposition 4 : associer les partenaires sociaux aux travaux sur la question de l'IA

Dans la lignée des recommandations de l'étude de l'OMT présentée en partie II 3, il est proposé d'associer les partenaires sociaux aux réflexions sur la question de l'IA le plus tôt possible pour améliorer l'adhésion des agents aux changements, dans les conditions de transparence. Ceux-ci pourraient notamment participer pleinement à la rédaction d'un cadre d'usage.

III. LA MÉTHODE SUIVIE

1. MÉTHODE DE L'OMT :

L'étude a identifié le degré d'exposition à l'automatisation par les IA génératives. L'analyse a été réalisée par un groupe de chercheurs et par le GPT4, à partir des référentiels de métiers tels que les International Standard Classification of Occupations (ISCO-08 et 04) ; Occupational Information Network (O*NET) aux Etats-Unis d'Amérique ; European Skills, Competencies and Occupations (ESCO) et les données statistiques par pays :

Etape 1 : Définir un degré d'exposition à l'automatisation par l'IA (entre 0 et 1) pour chacune des tâches définies au sein de la classification ISCO-08.

Par exemple, il est attribué la note de 0,80 à la tâche « prendre des rendez-vous pour les clients », ce qui signifie que jusqu'à 80 % de cette tâche peut être réalisée par une IA générative, mais seulement 0,15 à la tâche « maintenir le bon ordre et les bonnes habitudes de travail au sein d'une classe », ce qui signifie que l'IA générative ne peut réaliser que jusqu'à 15 % de celle-ci.



⁶ Fondateur de la structure Zoon Politikon, Miguel USANNAZ –JORIS accompagne depuis 10 ans les décideurs publics dans la conception des politiques de territoires, la mesure de leurs impacts sociétaux, la gestion des ressources humaines et la recherche de financements publics.

⁷ Typist and word processing operators

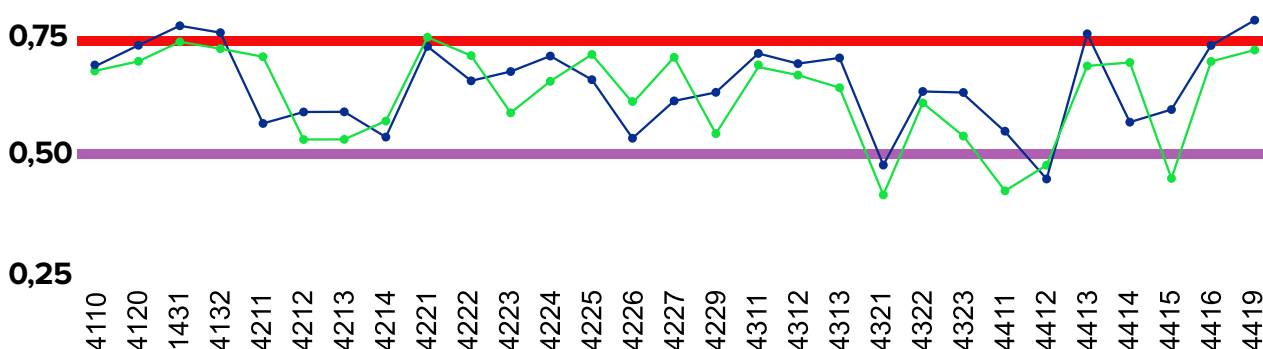
⁸ Police officers (Except commissionned)

Etape 2 : Établir d'un degré d'exposition à l'automatisation par l'IA pour les métiers en établissant la moyenne des degrés d'exposition de chacune des tâches correspondant à un métier de la classification ISCO-08.

Par exemple, il est attribué la note de 0,75 au métier « 4131 - dactylographe et opérateurs de traitement de texte », mais seulement 0,10 au métier « 5413 - officier de police ».

> Les tâches et les métiers sont ensuite classifiés, en fonction de quatre degrés d'exposition :

- $0 < 0,25$ = pas concernés – ainsi, le métier « 5413 - policier » est très peu exposé à l'IA
- $0,25 < 0,5$ = peu concernés
- $0,5 < 0,75$ = concernés
- $0,75 < 1$ = très concernés – ainsi, le métier « 4131 - dactylographe et opérateurs de traitement de texte » est très concerné par l'IA.



Exemple de la classification pour les métiers de bureau, extrait de l'étude de l'OMT

■ Haute exposition ■ Exposition moyenne ■ Tâches GPT ■ Tâches ISCO

L'ensemble des « scores » des métiers se trouve à la [page 29 de l'étude](#).

2. L'APPLICATION DE LA MÉTHODE PAR LES ÉLÈVES DE L'INET :

Le groupe d'élèves de l'INET a ensuite transposé les résultats de l'étude de l'OMT (ligne verte - tâche ISCO-08 – p. 21 de l'étude) aux métiers de la Ville de Lyon, à partir du tableau des effectifs transmis par le Service emploi et compétences (SEC) en suivant les étapes suivantes :

Etape 1 : Sur l'onglet « Lien métier CNFPT et typo OMT » :

> **Rapprochement des métiers** de la classification ISCO-08 de l'OMT avec les métiers de la collectivité (colonne R du tableau des effectifs).

Par exemple, le métier « CNFPT - Policier ou policière municipale » a été associé à la catégorie « 5413 - policier ».

> **Définition du degré d'exposition de chaque métier** de la collectivité, en y rattachant la valeur définie par l'étude OMT pour chacune des métiers de la classification ISCO-08.

Par exemple, l'étude de l'OMT donne à la catégorie « 5413 - policier » la valeur 0,10 soit un degré « pas concernés » donc il est associé au métier « CNFPT – Policier municipal » le degré « pas concernés ».

Tâches assignées par l'OMT à la catégorie 5412 – policier	Tâches assignées par le CNFPT au métier Policier ou policière municipale
<p>(a) Patrouiller dans une zone spécifique pour maintenir l'ordre public, répondre aux urgences, protéger les personnes et les biens, et faire respecter les lois et règlements ;</p> <p>(b) Identifier, poursuivre et arrêter les suspects et les auteurs d'actes criminels ;</p> <p>(c) Réguler la circulation routière et prendre le commandement en cas d'accidents ;</p> <p>(d) Fournir une assistance d'urgence aux victimes d'accidents, de crimes et de catastrophes naturelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veille et prévention en matière de maintien du bon ordre, de la sûreté, de la tranquillité, de la sécurité et de la salubrité publiques • Recherche et relevé des infractions • Rédaction et transmission d'écrits professionnels • Commandement des interventions d'une équipe de police municipale • Accueil et relation avec les publics • Permanence opérationnelle du service de police municipale

Etape 2 : Sur l'onglet « Ex-tableau des effectifs », grâce à la fonction « RECHERCHEV » d'Excel :

- Association de chaque ligne du tableau des effectifs à sa classification ISCO-08 définie dans l'onglet « Lien métier CNFPT et typo OMT » par la création de la colonne AF.
- Association de chaque ligne du tableau des effectifs à son degré d'exposition à l'IA défini dans l'onglet « Lien métier CNFPT et typo OMT » par la création de la colonne AG.

Etape 3 : Sur l'onglet « Extraction-analyse TCD (expl) » :

extraction de tableaux et graphiques présentant le degré d'exposition des postes et métiers de la collectivité à l'IA.

Points de vigilance méthodologiques :

- > Les chercheurs estiment que les scores associés à chaque tâche et métier correspondent à une borne haute de l'exposition à l'automatisation par les IA génératives, du fait d'un potentiel biais méthodologique techno-optimiste lors de l'établissement du score des tâches. Par ailleurs, les scores ne prennent pas en compte les critères culturels et matériels (formation / équipement des agents / résistances au changement) pour chacun des métiers.
- > Les résultats représentent donc l'indication de la borne haute de l'incidence de l'IA générative sur les métiers et ne doivent en aucun cas être interprétés comme inéluctables, mais plutôt comme un indicateur de tendance, en l'état actuel des métiers et des avancées technologiques.



ANNEXE 1

**Correspondance entre
une sélection de métiers
de la typologie du CNFPT
et leur degré d'exposition
à l'IA générative**

Métier CNFPT	Nombre OMT associée	Catégorie OMT associée	Valeur OMT associée
CNFPT - Directeur-trice général-e adjoint-e de collectivité ou d'établissement	1120	Managing Directors and Chief Executives	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice général-e de collectivité ou d'établissement public	1120	Managing Directors and Chief Executives	Peu concernés
CNFPT - Responsable de gestion comptable	1120	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice financier-ère	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de gestion budgétaire et financière	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des affaires générales	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des affaires immobilières et foncières	1211	Finance Managers	Peu concernés
RIME- Responsable de gestion du patrimoine immobilier	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de projet GPEEC	1212	Human Resource Managers	Peu concernés
CNFPT - Chef-fe de projet communication numérique	1212	Human Resource Managers	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice des ressources humaines	1212	Human Resource Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de la gestion du réseau de transport	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e du développement territorial	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Chef-fe de projet foncier urbanisme et aménagement	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés

CNFPT - Chef-fe de projet culturel	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur ou directrice de santé publique	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur ou directrice de santé publique	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de bibliothèque	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de l'action culturelle	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de l'environnement	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de l'urbanisme et de l'aménagement durable	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de régie funéraire	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice d'établissement culturel	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice d'établissement patrimonial	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice du développement territorial	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice du service des sports	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice enfance-jeunesse-éducation	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice espaces verts et biodiversité	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Responsable des transports et déplacements	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Responsable en santé environnementale	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT- Directeur-trice de l'action sociale	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Chef-fe de projet développement territorial	1219	Business Services and Administration Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice de la communication	1222	Advertising and Public Relations Managers	Peu concernés

CNFPT - Chef-fe de projet paysage	1311	Agricultural and Forestry Production Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e d'opération de construction	1323	Construction Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des bâtiments	1323	Construction Managers	Peu concernés
CIGREF - Chargé-e de pilotage SI (PMO)	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Directeur-trice de projets SI	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Directeur-trice des SI	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Responsable du système d'information métier	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Responsable sécurité des SI (RSSI)	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Chef-fe de projet des systèmes d'information géographique	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Chef-fe de projet technique des systèmes d'information	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Délégué-e à la protection des données	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Coordonnateur-trice enfance-jeunesse-éducation	1341	Child Care Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Cadre en charge de la direction d'établissement et de service social ou médico-sociale	1344	Social Welfare Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable territorial-e d'action sociale	1344	Social Welfare Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de structure d'accueil de loisirs	1345	Education Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des affaires juridiques	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Responsable des services techniques	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés

CNFPT - Responsable du service population	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Responsable énergie	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice de la restauration collective	1412	Restoration managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des sites de distribution de repas	1412	Restaurant Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de parc animalier	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable d'équipement sportif	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des activités physiques et sportives	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable d'établissement d'accueil du jeune enfant	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
VDL - Secrétaire général d'établissement culturel	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CPNEF - Directeur-trice technique	1433	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de projet mobilité durable	1439	Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT- Responsable du service de police municipale	1439	Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de création graphique	2116	Graphic and Multimedia Designers	Concernés
CNFPT - Technicien ou technicienne de santé environnementale	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - Agent de santé environnementale	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - animateur-trice environnement	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e d'études environnement	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - Dessinateur-trice CAO-BIM	2142	Archivists and Curators	Peu concernés
CNFPT - Concepteur-trice paysagiste	2162	Landscape Architects	Peu concernés

CNFPT - Médecin	2212	Medical Doctors	Peu concernés
CNFPT - Médecin de médecine préventive	2212	Medical Doctors	Peu concernés
CNFPT - Coordinateur ou coordinatrice de santé	2221	Nursing Professionals	Pas concernés
CNFPT - Infirmier ou infirmière	2221	Nursing Professionals	Pas concernés
CNFPT - Ergothérapeute	2261	Physiotherapists	Pas concernés
CNFPT - Orthophoniste	2261	Physiotherapists	Pas concernés
CNFPT - Psychomotricien ou psychomotricienne	2262	Occupational Therapists	Peu concernés
CNFPT - Formateur-trice occasionnel-le	2320	Vocational Education Teachers	Peu concernés
CNFPT - Enseignant-e artistique	2330	Secondary Education Teachers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de la formation	2330	Secondary Education Teachers	Peu concernés
CNFPT - Assistant ou assistante éducatif petite enfance	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - Educateur ou éducatrice de jeunes enfants	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
VDL - Agent-e spécialisé-e des écoles primaires	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - animateur ou animatrice de relais assistantes ou assistants maternels	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - animateur-trice éducatif accompagnement périscolaire	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - animateur-trice enfance-jeunesse	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - Agent-e d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CIGREF - Acheteur-e IT	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Acheteur-euse public-que	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés

CNFPT - Chargé-e d'évaluation des politiques publiques	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Contrôleur-euse de gestion	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Coordinateur-trice budgétaire et comptable	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Développeur-e économique	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Gestionnaire des assurances	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire des marchés publics	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Responsable qualité	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
RIME - Chargé-e d'inspection et de contrôle externe	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Conseiller-ère en organisation	2421	Management and Organization Analysts	Peu concernés
CNFPT - Responsable de l'habitat et du logement	2422	Policy Administration Professionals	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de communication	2432	Public Relations Professionals	Peu concernés
CIGREF - Architecte d'entreprise	2511	Systems Analysts	Peu concernés
CIGREF - Concepteur-trice - Développeur-euse	2512	Software Developers	Peu concernés
CIGREF - Administrateur-trice de bases de données	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Chef-fe de projet MOA	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Expert-e systèmes d'exploitation	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Gestionnaire d'applications	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Intégrateur-trice d'exploitation	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Responsable d'entité	2514	Applications Programmers	Concernés

CIGREF - Responsable des systèmes applicatifs	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Technicien-ne poste de travail	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Urbaniste des SI	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Assistant-e fonctionnel-le	2522	Systems Analysts Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Documentaliste	2621	Librarians	Peu concernés
CNFPT - Archiviste	2622	Librarians and Related Information Professionals	Concernés
CNFPT - Bibliothécaire	2622	Librarians and Related Information Professionals	Concernés
RIME - Chargé-e de collections et de fonds patrimoniaux	2629	Archivists, Curators, and Related Information Profession...	Pas concernés
CNFPT - Conseiller-ère en prévention des risques professionnels	2632	Sociologists, Anthropologists and Related Professionals	Peu concernés
CNFPT - Préventionniste	2632	Sociologists, Anthropologists and Related Professionals	Peu concernés
CNFPT - Archéologue	2633	Philosophers, Historians, and Political Scientists	Peu concernés
CNFPT - Psychologue	2634	PSYCHOLOGIST	Peu concernés
CNFPT - Travailleur-euse de l'action social	2635	Social Work and Counseling Professionals Not Elsewhere...	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e d'études	2639	Other Teaching Professionals Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de publication	2642	Journalist	Concernés
CPNEF - Artiste	2651	Visual Artists	Peu concernés
RIME - Réalisateur de dispositifs d'œuvre d'art	2651	Visual Artists	Peu concernés
CNFPT - Technicien-ne du spectacle et de l'événementiel	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CPNEF - Constructeur en décor	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés

CPNEF - Programmateur artistique	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CPNEF- Concepteur costumes et accessoires	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés
Assistant technique	3113	Electrical and Electronic Engineering Technologists and Technicians	Pas concernés
CNFPT - Responsable d'atelier	3122	Manufacturing Supervisors	Peu concernés
CNFPT - Responsable de conception et de réalisation de constructions	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Responsable propreté des espaces publics	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
Coordinateur des espaces publics	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Assistant-e de suivi de travaux bâtiment	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Opérateur-trice de maintenance chauffage, ventilation et climatisation	3131	Building and Related Electricians	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de l'inspection en santé et sécurité au travail	3257	Environmental and Occupational Health Inspectors and Associates	Peu concernés
CNFPT - Responsable de flotte de véhicules	3341	Office Supervisors	Peu concernés
Assistant de direction	3343	Executive Secretaries and Administrative Assistants	Concernés
CNFPT - Référent-e insertion socioprofessionnelle et professionnelle	3412	Social Work Associate Professionals	Peu concernés
CNFPT - Conseiller-ère d'action sociale	3412	Social Work Associate Professionals	Peu concernés
CNFPT - animateur-trice-éducateur-trice sportif	3422	Sports Coaches, Instructors, and Officials	Peu concernés
CPNEF - Chargé de production	3423	Sales and Marketing Managers	Peu concernés
CPNEF - Directeur de production	3423	Sales and Marketing Managers	Peu concernés
CNFPT - Photographe-vidéaste	3431	Photographers	Concernés
CNFPT - Régisseur-se de spectacle et d'événementiel	3434	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Pas concernés

CNFPT - Régisseur-se d'oeuvres	3434	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Pas concernés
CPNEF - Régisseur général	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Régisseur lumière	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Régisseur plateau	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Régisseur son	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Technicien plateau	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
Technicien SI	3511	Information and Communications Technology Operations Technicians	Concernés
CNFPT - Opérateur ou opératrice de vidéoprotection	3511	Information and Communications Technology Operations Technicians	Concernés
CNFPT - Chargé-e de support et services des systèmes d'information	3512	Information and Communications Technology User Support Technicians	Peu concernés
CNFPT - Assistant-e de direction	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Assistant-e de gestion des ressources humaines	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Chargé-e du recrutement	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Conseiller-ère mobilité et parcours professionnels	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire de dossiers	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire des autorisations d'urbanisme	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Responsable de la gestion administrative du personnel	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Receveur-se placier-ère	4110	General Office Clerks	Concernés
VDL - Collaborateur de cabinet	4113	Legal Secretaries	Concernés
CNFPT - Assistant-e de gestion financière, budgétaire ou comptable	4131	Typists and Word Processing Operators	Très concernés

CNFPT - Officier-ère d'état civil	4131	Typists and Word Processing Operators	Très concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil	4225	Inquiry Clerks	Très concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil en bibliothèque	4225	Inquiry Clerks	Très concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil et de surveillance du patrimoine	4225	Receptionists (general)	Concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil social	4225	Inquiry Clerks	Très concernés
CNFPT - Assistant-e de gestion administrative	4311	Accounting and Bookkeeping Clerks	Concernés
CNFPT - Régisseur-euse de recettes	4311	Accounting and Bookkeeping Clerks	Concernés
CPNEF - Administrateur de production	4311	Accounting and Bookkeeping Clerks	Concernés
CNFPT - Chargé-e des publics	5113	Travel Guides	Peu concernés
CNFPT - Cuisinier-ère	5121	Cooks	Pas concernés
CNFPT - Agent-e de restauration	5131	Waiters	Pas concernés
CNFPT - Responsable d'office	5131	Waiters	Pas concernés
CNFPT - Responsable de production culinaire	5132	Food Preparation Assistants	Pas concernés
CNFPT - Coordonnateur-trice d'entretien des locaux	5141	Cleaning and Housekeeping Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Gestionnaire de flux	5142	Contact Centre Information Clerks	Pas concernés
CNFPT - Agent-e d'exploitation des équipements sportifs et ludiques	5153	Building Caretakers	Peu concernés
CNFPT - Magasinier-ère	5222	Shop Sales Assistants	Peu concernés
CNFPT - Logisticien-ne	5222	Shop Sales Assistants	Peu concernés
CNFPT - Manutentionnaire	5321	Cleaners and Helpers in Offices, Hotels, and Other Esta...	Pas concernés

CNFPT - Aide-soignant ou aide-soignante	5322	Home-based Personal Care Workers	Pas concernés
CNFPT- Aide à domicile	5322	Home-based Personal Care Workers	Pas concernés
CNFPT - Policier ou policière municipale	5413	Police Officers (except Commissioned)	Pas concernés
RIME - Cadre de coordination et de planification en sécurité civile	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Agent de surveillance des voies publiques	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Assistant-e de prévention des risques professionnels	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de prévention et de sécurité	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
RIME - Responsable de sécurité générale et d'ordre public	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de travaux espaces verts	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Grimpeur-euse-élagueur-euse	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Responsable de production végétale	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Jardinier-ère	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Animalier-ère	6130	Livestock Farm Labourers	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de maintenance du patrimoine bâti	7121	Roofers	Pas concernés
CNFPT - Carrossier-ère-peintre	7132	Spray Painters and Varnishers	Pas concernés
CNFPT - Opérateur-trice en maintenance des véhicules et matériels roulants	7231	Vehicle Mechanics and Repairers	Pas concernés
CNFPT - Responsable d'exploitation des installations de chauffage, ventilation et climatisation	7231	Vehicle Mechanics and Repairers	Pas concernés
CNFPT - Agent-e d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de réalisation de travaux voirie et réseaux divers	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés

CNFPT - Ouvrier-ère de maintenance des bâtiments	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés
CNFPT - Spécialiste de fluides	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés
CNFPT - Agent-e funéraire	8113	Well Drillers and Borers and Related Workers	Pas concernés
CNFPT - Conservateur-trice de cimetière	8113	Well Drillers and Borers and Related Workers	Pas concernés
CNFPT - Chauffeur-euse	8322	Car, Taxi and Van Drivers	Pas concernés
CNFPT - Conducteur-trice de véhicule lourd	8322	Car, Taxi and Van Drivers	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de propreté des locaux	9112	Cleaners and Helpers in Offices, Hotels, etc.	Pas concernés
CNFPT - Agent-e de propreté des espaces publics	9112	Cleaners and Helpers in Offices, Hotels, etc.	Pas concernés

ANNEXE 2

**Tâches avec un haut
potentiel d'automatisation
par l'IA, regroupées
par thèmes**

**Tâches avec un haut
potentiel d'automatisation
par l'IA, regroupées par thèmes**

**Indice du
potentiel
d'automatisation
par l'IA**

TÂCHES ADMINISTRATIVES ET DE COMMUNICATION	
Traiter la correspondance courante	80%
Prendre des rendez-vous	80%
Organiser l'achat et la vente d'actions et d'obligations pour les clients	80%
Photocopier et télécopier des documents	80%
Distribuer les courriers et des enveloppes à la main	80%
SERVICE CLIENT ET COORDINATION	
Émettre de billets pour assister à des événements sportifs et culturels	80%
Prendre les réservations, assurer l'accueil et assister à la prise de commandes	80%
Déterminer l'itinéraire le plus approprié	80%
Effectuer et confirmer les réservations de voyages, de visites et d'hébergement	80%
GESTION DES DONNÉES ET TENUE DE DOSSIERS, DES REGISTRES	
Créer les dossiers des nouveaux salariés, agents et vérifier la complétude de leurs dossiers	80%
Assurer le suivi des stocks et des transactions financières	80%
Importer et exporter des données entre différents systèmes de bases de données et logiciels	80%
Utiliser un panneau de contrôle électronique ou informatisé, à partir d'une salle de contrôle centrale pour surveiller et optimiser les processus physiques et chimiques de plusieurs unités de traitement	80%
Préparer les factures, les contrats de vente et recevoir les paiements	80%
TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET SERVICES LINGUISTIQUES	
Traduire d'une langue à une autre, veiller à conserver le sens correct de l'original, à traduire avec exactitude les œuvres juridiques, techniques ou scientifiques, à transposer la phraséologie et la terminologie de l'esprit et du style des œuvres littéraires dans la mesure du possible	80%
Prendre des notes en dactylographie et en sténographie	80%
Convertir l'informations en codes, classer l'informations par codes à des fins de traitement de données	80%
Superviser la rédaction des instructions de traitement pour programmer des équipements électroniques	80%
Enregistrer, préparer, trier, classer et mettre en dossier des informations	80%
FOURNIR DES INFORMATIONS ET RÉPONDRE AUX DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS	
Décrire et fournir des informations sur les points d'intérêt, les expositions et répondre aux questions	80%
Répondre aux réclamations, conseiller, renseigner et assurer une assistance	80%
Déterminer les besoins des clients, conseiller sur la gamme de produits, le prix, la livraison, les garanties ainsi que l'utilisation et l'entretien des produits	80%
Répondre aux demandes de renseignements concernant les services fournis et les coûts de location de salles et de matériel, de restauration et de services associés	80%

ANNEXE 3

**Définition des catégories
managers et employés
dits « de bureau » (clerks)
par l'OMT**



Managers

PÉRIMÈTRE	MISSIONS PRINCIPALES	MÉTIERS ASSOCIÉS
<p>Définition de l'étude : cadres, cadres supérieurs, encadrants intermédiaires s'ils ont la responsabilité générale des opérations d'une unité organisationnelle, quelle que soit la terminologie utilisée (ex. chef de bureau, chef de cellule, chef d'unité, chargé de mission) ; management intermédiaire avec l'unique mission d'encadrement du personnel est exclus de ce groupe.</p>	<p>Planifier, diriger, encadrer, coordonner et évaluer l'activité globale de l'entreprise, de l'administration publique, d'autres organisations, ou des unités organisationnelles en leur sein.</p> <p>Pour les élus : rédiger, réviser les politiques nationales, lois, règles et réglementations diverses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur-trice général-e adjoint-e de collectivité ou d'établissement - Directeur-trice général-e de collectivité ou d'établissement public - Responsable de gestion comptable - Directeur-trice financier-ère - Responsable de gestion budgétaire et financière - Responsable des affaires générales - Responsable des affaires immobilières et foncières - RIME- Responsable de gestion du patrimoine immobilier - Chargé-e de projet GPEEC - Chef-fe de projet communication numérique - Directeur-trice des ressources humaines - Chargé-e de la gestion du réseau de transport Chargé-e du développement territorial - Chef-fe de projet foncier urbanisme et aménagement - Chef-fe de projet culturel - Directeur ou directrice de santé publique - Directeur-trice de bibliothèque - Directeur-trice de l'action culturelle - Directeur-trice de l'environnement



Employés dits «de bureau» (agent administratif et comptables y compris) et métiers support administratif

MISSIONS PRINCIPALES	TÂCHES LES PLUS FRÉQUENTES	MÉTIERS ASSOCIÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer, - Organiser, - Assurer le stock, - Calculer, - Collecter des informations, - Effectuer des opérations de gestion de l'argent, - Assurer les préparatifs de voyage, B19 - Renseigner, - Gérer l'agenda. <p>L'encadrement du personnel est également possible (i.e. encadrement intermédiaire sans la responsabilité générale des opérations de l'unité organisationnelle ex. chef d'équipe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sténographie, la dactylographie, traitement de texte et d'autres machines de bureau ; - Saisie de données; - Secrétariat; - Enregistrement, calcul de données numériques; - Tenue des registres, bases de données de stocks, de production, de transport; - Tenue de registres, bases de données de transport de passagers et de marchandises; - Tâches de bureau dans les bibliothèques (prêt, retour, bases de données, etc); - Services de courrier ; - Préparation, vérification du matériel d'impression, de reprographie ; - Aide aux personnes en situation d'illétrisme dans leur correspondance ; - Opérations de caisse; - Tâches liées au voyage; - Renseigner les clients, prise de rendez-vous; - Standard téléphonique. 	<ul style="list-style-type: none"> CNFPT - Assistant-e de direction CNFPT - Assistant-e de gestion des ressources humaines CNFPT - Chargé-e du recrutement CNFPT - Conseiller-ère mobilité et parcours professionnels CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire de dossiers CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire des autorisations d'urbanisme CNFPT - Responsable de la gestion administrative du personnel CNFPT - Receveur-se placier-ère VDL - Collaborateur de cabinet CNFPT - Assistant-e de gestion financière, budgétaire ou comptable CNFPT - Officier-ère d'état civil CNFPT - Chargé-e d'accueil CNFPT - Chargé-e d'accueil en bibliothèque CNFPT - Chargé-e d'accueil et de surveillance du patrimoine CNFPT - Chargé-e d'accueil social CNFPT - Assistant-e de gestion administrative CNFPT - Régisseur-euse de recettes CPNEF - Administrateur de production



Thématique : rôle perçu du CNFPT

MARS 2025

Sommaire

Légitimité de l'opérateur national	2
Volet développement et reconnaissance des compétences	2
Volet observatoire métiers et compétences	3

Cette fiche thématique s'inscrit dans le prolongement de celle qui est consacrée à la formation et aux enjeux de compétences. Lors des entretiens exploratoires, le sujet de la formation a surtout été traité de manière globale, sans flécher précisément le « qui fait quoi ». Toutefois, la question du rôle spécifique du CNFPT a été abordée. Cela permet de dégager des tendances sur les attendus prioritaires vis-à-vis de l'établissement.

Légitimité de l'opérateur national

► La dimension nationale du CNFPT, sa vocation et sa capacité à intervenir massivement et rapidement sur l'ensemble du territoire ont souvent été mentionnés. C'est pour cela que le CNFPT est fortement identifié pour concevoir et mettre en œuvre un tronc commun de formation pour les agents, voire contribuer au sujet de l'acculturation de l'ensemble des acteurs sur l'IA et l'IAg.

« Proposer une standardisation des démarches d'acculturation à l'IA pour les collectivités territoriales. »

► La légitimité du CNFPT, en tant que « service public du service public » est identifiée. C'est pour cela que l'établissement est aussi attendu pour contribuer à la définition, l'actualisation et le partage d'un cadre de référence commun en matière d'IA dans les collectivités territoriales, en particulier en matière d'éthique et de souveraineté.

« On est face à une évolution de de l'accès à l'information, de l'accès aux savoirs, de la construction de l'information et du savoir qu'il faut absolument partager. L'établissement, est éminemment bien placé pour faire ce travail de service public. »

« On ne peut parler de numérique et d'IA sans parler de responsabilité, en particulier dans le secteur public »

► Le CNFPT est également attendu pour réfléchir aux conditions d'une IA apprenante.

► La neutralité est aussi soulignée.

" Le CNFPT peut jouer un rôle clé en offrant des services de montée en compétence et d'ingénierie de projet, tout en restant neutre sur les plans financier, commercial et politique".

► La question des modalités de communication des résultats de la présente mission a été posée à plusieurs reprises. Certains interlocuteurs ont demandé si un colloque sur l'IA était prévu.

Volet développement et reconnaissance des compétences

Parmi les formations répertoriées dans la [thématique compétences-formation], certaines sont apparues comme particulièrement attendues.



-La première attente, prioritaire et partagée, consiste à mettre en œuvre, pour l'ensemble des agents, une formation qui donne une connaissance minimale sur les IA, leurs usages, leurs fonctionnements, leurs limites, leurs dangers, l'art du prompt.

« Que le CNFPT apporte une culture numérique, puis quelque chose de plus opérationnel, sur l'IA mais surtout sur l'IAg »

-Le deuxième sujet vers lequel le CNFPT est fléché est celui des transitions et reconversions professionnelles

« Le CNFPT en tant que l'opérateur de formation, a vocation à porter une offre pour proposer un parcours de reconversion à l'agent. Il y a une réflexion globale à avoir sur ces sujets car il n'y a pas que l'usure professionnelle qui sera génératrice de la nécessité d'accompagner les transitions professionnelles ».

-La formation en direction des agents des Maisons France Service a également été mentionnée

« Que le CNFPT s'empare de la question des agents dans les maisons France Services car c'est là où est expérimentée la première IA gouvernementale, Albert. C'est aussi un service phare de relation avec le public »

-L'enjeu de décrochage de certains publics, déjà en difficulté vis-à-vis du numérique en particulier et des compétences base en général a aussi été mentionné.

« On constate déjà un décrochage sur certaines compétences, ça va tellement vite qu'il peut y avoir des décrochages supplémentaires par rapport à ces outils-là, l'établissement a vraiment toute sa place sur ce sujet »

-L'accompagnement des collectivités dans leurs projets en matière d'IA et d'IAg a également été mentionné. Des formations sur le mode projet en matière d'IA et sur les enjeux de management.

-Il est suggéré de *« regarder ce que fait le privé : il y beaucoup de choses sur l'IA »* et souhaité que les 4 webinaires du CNFPT qui *« posent le sujet, apportent un background »* soient accessibles en replay pour que les collectivités puissent les réutiliser

Volet observatoire métiers et compétences

« L'IA, fait partie des sujets sur lesquels même les grosses collectivités ont besoin de la force de frappe du CNFPT car elles n'ont pas toujours des politiques de GPEC structurées. »

Le CNFPT est identifié pour documenter l'impact de l'IA sur les métiers et les compétences, dans le cadre du répertoire des métiers territoriaux. Son rôle est souligné pour contribuer à consolider les politiques de GPEC au niveau national.

xxxxxxxxxxxxxxxx

Thématique : Formation, compétences.

MARS 2025

Sommaire

Le volet formation-----	2
Un socle commun pour tous les agents -----	2
Formations métiers à cibler -----	3
Former les managers pour accompagner les changements -----	4
Le volet transitions professionnelles-----	5
Le volet compétences, GPEC-----	5
Enjeux compétences -----	5
GPEC territoriale-----	6
Annexe : IA capacitante et dialogue social -----	7

Cette fiche thématique restitue les aspects relatifs aux enjeux en matière de compétences et de formation soulevés dans le cadre des entretiens exploratoires, de manière générale, sans fléchage spécifique de « qui fait quoi ». Dans une note distincte, nous restituerons des attendus spécifiques vis-à-vis du CNFPT.

Dans la fiche thématique « métiers, emploi, travail », le sujet est abordé sous l'angle du travail RH à prévoir pour l'accompagnement aux changements que génère l'IA-g dans les collectivités. Deux aspects étaient identifiés

- Définir des priorités de formation et d'accompagnement
- Anticiper et organiser les parcours de transition et reconversion professionnelle

Dans la présente fiche nous allons approfondir ces deux aspects d'une part et relever différents enjeux en matière de compétences et GPEEC à anticiper dans ce nouveau contexte généré par l'arrivée de l'IAg d'autre part.

Le volet formation

Un socle commun pour tous les agents

« On doit considérer que l'IA sera l'affaire de tous d'une manière ou d'une autre, c'est à dire même si on n'est pas sur un usage proactif pour ses propres besoins, on pourrait être percuté dans le travail quotidien par le fait que quelqu'un d'autre y aura eu recours éventuellement. C'est donc bien d'être sensibilisé aux usages, aux points d'attention. »

« Un jardinier par exemple va être moins impacté sur l'ensemble de son travail, mais c'est peut-être une IA qui demain va lui faire son planning et va lui dire, en fonction de la météo, à quel endroit il doit aller ce jour-là »

Compétences de base

Au-delà d'une acculturation pour l'ensemble des acteurs concernés par l'IA à l'échelle d'un territoire se pose la question spécifique d'un socle commun de formation pour tous les agents territoriaux.

A partir des échanges, il est possible de cerner les contours de ce que pourrait recouvrir ce socle commun. Il ressort que ce socle commun relève des compétences de base en matière de numérique avec des enjeux particuliers liés aux spécificités de l'IAg.

« C'est comme la compétence de lecture, on ne se pose pas la question de savoir ce qu'il faut apprendre aux gens à lire. En fait, c'est un nouveau langage, une nouvelle manière d'interagir avec la machine et donc c'est fondamental que chacun ait un minimum de connaissances sur ça »

Pour certains interlocuteurs, il y a un fort enjeu que l'introduction de l'IA « ne soit pas la fracture numérique de demain ».

L'objectif de ce tronc commun qui doit s'adresser à tous les agents est de comprendre ce qu'est l'IA et l'IAg, comment cela fonctionne, comment on parle avec une IAg (le prompt). Il s'agit aussi de développer des compétences plus stratégiques liées à l'utilisation de l'IA, notamment le sens critique et les enjeux liés aux données.

En matière de contenus, différentes suggestions ont été émises. Il ressort qu'il faut travailler à la fois sur la connaissance et l'utilisation d'outils d'IAg et sur les questionnements et points

de vigilance. Il est suggéré d'inclure dans ce socle commun le cadre interne d'usages définis par la collectivité.

« Former à l'utilisation des IA, c'est à dire savoir ce qu'on peut demander, l'utilisation qu'on peut en faire, savoir ce que peut faire un algorithme, en quoi il intervient dans l'IA et l'IA générative. »

« Il faut travailler sur la transformation numérique, plutôt que la bureautique. »

Des points d'attention particuliers à intégrer dans ce socle commun ont été pointés à plusieurs reprises en particulier :

- Faire la distinction entre IA Traditionnelle et IA Générative (IAG)¹

- Usage responsable et éthique de l'IA dans le secteur public.

- L'impact écologique global et dans les usages individuels.

- Pourquoi privilégier une IA européenne plutôt que ChatGPT.

- Réfléchir à la transformation du travail, au service rendu, à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle,

- Il est suggéré une approche générale du prompt à ce stade, un socle de base qui pourrait être ensuite approfondi dans des domaines spécifiques.

■ Il est également suggéré de proposer, dans un second temps, un aspect sur l'anticipation à la reconversion de métiers qui pourraient devenir obsolètes.

Modalités de formation

- L'intérêt de temps en présentiel est souligné, pour réfléchir et manipuler collectivement. Il y a consensus sur l'intérêt de manipuler sur des cas concrets, la question du moment et des modalités pour le faire se pose. La manipulation est jugée importante, en formation présentielle pour être guidé, car il y a un risque à mal utiliser qui peut provoquer de la déception ou des utilisations à risques.

« C'est important de commencer par les risques, enjeux, pour un usage raisonné ; c'est aussi important de manipuler. »

- Des webinaires peuvent être intéressants, par exemple pour un premier niveau d'informations générales ou sur un thème précis.

- De manière générale, les démarches participatives, dans une approche horizontale sont valorisées pour réfléchir collectivement aux usages de l'IA, sur la base d'un canevas de questionnement de type : Qu'est-ce que ça va apporter ? Qu'est-ce qu'on est capable de faire ? Qu'est-ce qu'on maîtrise ou pas ?

« Former à la méthodologie des ateliers d'idéation, à une façon de penser différente, peu courante dans le secteur public ».

Formations métiers à cibler

« Cela réinterroge la façon de travailler de certains métiers »

¹ IA traditionnelle : se concentre sur l'analyse de données et la prédiction.

IA générative (IAG) : se focalise sur la création de contenus nouveaux (texte, images, etc.) et est plus avancée technologiquement. L'IAG est prometteuse pour des tâches comme la rédaction de comptes-rendus, la gestion des agendas, ou la simplification de la prise de décisions administratives.

Le tronc commun a pour vocation de poser des bases communes à l'ensemble des agents territoriaux. En complément, des formations spécifiques en lien avec des métiers ou domaines d'activités devront être prévues en fonction de priorités à identifier au fil du temps.

Même si tous les métiers territoriaux sont potentiellement concernés, certains ont été particulièrement fléchés dans le cadre des entretiens exploratoires :

► Un certain nombre de métiers sont cités pour des formations à des IA spécifiques : communication, santé, sécurité, ingénierie, urbanisme... En plus de l'utilisation des outils, des apports sur les « bons » usages, risques de biais, enjeux écologiques, de données devraient être intégrés.

► Même si c'est vrai pour tous les métiers, certains sont particulièrement ciblés pour un travail qui relève du positionnement professionnel à requestionner avec ce nouvel outil. Les informaticiens ont été cités à plusieurs reprises pour deux aspects : d'une part actualiser en continu leurs compétences techniques ; d'autre part, être formés sur l'écosystème global, prendre en compte les enjeux écologiques, éthiques, la question des investissements, les acteurs, ainsi que sur l'accompagnement aux changements en matière RH et les questions de pluridisciplinarité.

« Travailler sur la formation des chefs de projet porteurs de projets IA. Enlever les œillères, montrer que ce n'est pas que technique. »

► Des formations spécifiques pour les agents des Maisons France Services seront nécessaires en lien avec le futur déploiement d'IAg ou autres IAg, en particulier sur le positionnement professionnel à adopter, des règles communes, points de vigilance. Des échanges de pratiques, de manières de faire permettraient la montée en compétences individuelles et collectives des actuels et futurs conseillers des maisons France Service.

Former les managers pour accompagner les changements

« La ligne managériale et les DRH devront à la fois monter en compétences techniques et en ingénierie de projet pour accompagner les changements ».

► Il ressort des entretiens exploratoires que les managers, l'encadrement intermédiaire notamment, doivent bénéficier d'un accompagnement formation spécifique car ils sont concernés à double titre par l'arrivée de l'IA -en particulier l'IAg- dans les pratiques professionnelles : pour eux-mêmes et pour leurs équipes.

Il conviendra donc de proposer des formations à l'utilisation des outils numériques et à l'accompagnement des équipes dans l'appropriation de ces outils.

« Comment gérer des collectifs de travail et l'arrivée de l'IA dans des collectifs de travail ? »

► L'impact de l'arrivée de l'IAg dans le quotidien professionnel en matière de management d'équipe a été comparé aux changements que le télétravail a généré. Former et accompagner l'encadrement sur cette dimension apparaît comme un sujet à approfondir.

Le volet transitions professionnelles

"A partir du moment où l'IA rendra obsolètes des compétences et que ces compétences représentent potentiellement 80% de la fiche de poste, on aura un vrai sujet d'accompagnement des transitions professionnelles. Avec l'allongement des carrières, la probabilité que tout au long de sa carrière, un agent subisse un " choc d'obsolescence " sera évidemment plus élevé.."

Pour des raisons et à des degrés divers, cet aspect est un sujet de préoccupation majeur pour l'ensemble des personnes entendues. Soit parce qu'elles sont conscientes que cela générera des changements dans les pratiques professionnelles des agents, soit parce que, cela nécessitera d'accompagner des reconversions professionnelles. Aujourd'hui la FPT n'est pas très avancée sur ce sujet.

Si les modalités concrètes ne sont pas à ce stade bien identifiées, tout le monde s'accorde sur la nécessité d'anticiper les reconversions et la montée en compétences pour les agents dont les postes seront impactés par de l'IA. Certains interlocuteurs ciblent plus particulièrement certains publics déjà concernés par les enjeux de transition et reconversion professionnelle :

« Anticiper la reconversion des agents en particulier dans les métiers où l'usure est plus présente et pour les métiers qui seront impactés par l'IA ».

Sur le plan des parcours individuels, le triptyque information – accompagnement – formation est préconisé pour la mise en œuvre.

Il y a une transition au niveau du contenu des métiers à opérer et c'est bien effectivement dans une dimension de formation qu'il faut imaginer ce process.

« Imaginer des passerelles entre les métiers »

IL a été mentionné que la mise en œuvre des parcours de transition et reconversion professionnelle, devra s'appuyer sur une approche globale de l'évolution des métiers et des compétences et une offre de formation adaptée.

Le volet compétences, GPEC

Enjeux compétences

Quatre aspects ont été soulevés dans le cadre des entretiens : l'expertise – les compétences rédactionnelles – l'actualisation en continu des compétences – la valorisation des acquis.

- L'enjeu de compétences expertes pérennes dans les collectivités, en matière de data et d'IA : face à l'évolution rapide des technologies, il est crucial de maintenir des compétences techniques de haut niveau pour garantir un cadre technologique fiable et sécurisé. Il faut signaler sur ce point que les plus grandes collectivités et intercommunalités interviewées sont conscientes du rôle qu'elles ont à jouer à l'échelle des territoires en direction des plus petites collectivités.

« Retrouver de la souveraineté c'est avoir la capacité en proximité à produire de la compétence. »

-Enjeu de compétences générales sur la dimension technologique pour se maintenir à jour en continu, quel que soit son poste de travail

"Anticiper l'obsolescence de certains postes et aller de l'avant pour proposer des formations qui permettent une montée en compétences des agents."

-Le questionnement sur les compétences rédactionnelles, en particulier pour le cadre d'emplois de rédacteur.

« Travailler sur les impacts sur les emplois et compétences pour certains métiers ou cadres d'emplois dont le recrutement est basé sur les compétences rédactionnelles. »

-Reconnaître l'élévation du niveau de qualification, en mettant en place des dispositifs de type VAE pour valoriser les acquis

« Prévoir une formation qui doit être valorisée dans la qualification du salarié. »

GPEC territoriale

Deux niveaux d'enjeux ont bien été posés dans le cadre des entretiens

-Un niveau intermédiaire, à l'échelle des territoires, en particulier vis-à-vis des plus petites collectivités

« Il y a un enjeu d'ingénierie des compétences dans les plus petites collectivités ; on voit bien que les grosses collectivités sont déjà engagées dans l'IA, les petites sont plus éloignées. »

-Une approche plus globale, à l'échelle macro des métiers dans les collectivités, pour une observation des évolutions des métiers et des activités dans les collectivités, dans le cadre d'un observatoire de niveau national.

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

Une dimension prospective globale est également identifiée :

"Réflexion à engager sur ce que seront demain les métiers fondamentaux pour les collectivités, pour une qualité du service public."

xxxxxxxxxxxxxxxx

Annexe : IA capacitante et dialogue social

Les premiers résultats d'un programme de recherche-action^[1] sur l'analyse des impacts de l'IA sur le travail, l'emploi et les compétences mettent en évidence la nécessité de créer du **dialogue social et professionnel** pour identifier les meilleurs usages ainsi que les impacts de l'IA sur les métiers et l'organisation du travail. Selon ces travaux c'est une *“condition d'émergence d'une IA « capacitante », c'est-à-dire une IA qui vient compléter ou augmenter les compétences humaines, pour la population active et les organisations de travail »*.

Différents travaux mettent en exergue la **capacité d'apprentissage des organisations** face à un changement inédit. Il faut s'interroger sur le risque de transférer la maîtrise du savoir et de l'expertise à l'IA et, par conséquent la perte de compétences et d'expertise détenue par des agents, pour contrôler, maîtriser l'IA. Il y a un enjeu stratégique majeur de maîtrise du savoir du service public à garantir par l'intervention, donc l'expertise humaine.

Qu'est-ce que la capacité d'apprentissage des organisations ?

Par capacité d'apprentissage des organisations en lien avec le travail, nous entendons leur capacité à se doter d'espace et de temps pour explorer la pertinence et la faisabilité d'un changement technique ou organisationnel, et à construire collectivement – avec les travailleurs concernés et leur encadrement – des usages réellement pertinents. Il s'agit donc pour les entreprises (et les administrations) :

- De conduire des transformations du travail en impliquant les travailleurs concernés sur la base de connaissances de leur travail et en donnant une valeur à leur expérience ;
- D'analyser le retour d'expérience sur les actions de transformation entreprises, permettant de les ajuster.

De nombreuses études qualitatives montrent que ces pratiques permettent d'apprendre collectivement à déterminer les usages performants des outils en situation de travail

(Source JECO 24)

^[1] Le Labor'IA, créée par le ministère du travail et l'INRIA en 2021

Thématique : IA et écologie

MARS 2025

Sommaire

La consommation énergétique-----	2
Des IA à finalité environnementale ? -----	2
IA responsable, approche frugale-----	3

La consommation énergétique

" Le constat aujourd'hui, c'est que l'utilisation intensive de l'IA nécessite une puissance énergétique très importante et que c'est un élément qu'on ne peut pas passer sous silence. »

L'empreinte écologique, en particulier la consommation énergétique générée par les IA et le développement de l'IAg, est clairement identifiée et reconnue. Certains constatent toutefois que « *les aspects énergétiques restent un angle mort* », les enjeux écologiques globaux encore plus. Quelques interlocuteurs ont par exemple cité la question de l'eau en lien avec les datacenters, d'autres l'impact du développement des usages individuels des IA généralistes en remplacement des moteurs de recherche.

« L'agence internationale de l'énergie estime que la consommation d'énergie liée à l'IA va doubler au cours des deux prochaines années. Le fait que la France produise une énergie décarbonée grâce au nucléaire et aux énergies renouvelables ne résout pas totalement l'équation. Cette énergie, d'autres secteurs tout aussi prioritaires, comme la construction, le logement ou les transports en ont aussi besoin pour réussir leur transition énergétique¹. »

Les collectivités conscientes de ces enjeux, intègrent d'ores et déjà des critères environnementaux dans leur « boussole » ou autre outil d'aide à la décision pour le choix d'IA, dans les critères de marchés publics, les règles d'utilisation par les agents...

« On n'est pas dans un monde ressources infinies. Il faut limiter l'impact écologique. »

Des IA à finalité environnementale ?

Certains cas d'usages ont vocation à optimiser les consommations en aidant les collectivités à mieux gérer leurs ressources. Différents cas d'usages en matière de gestion des bâtiments, de l'eau ou des déchets se développent dans les collectivités et permettent d'optimiser les consommations ou les interventions de maintenance ou encore de sensibiliser, voire inciter les usagers aux économies. Par exemple une IA qui détecte les fuites d'eau, permet un ciblage des travaux, des économies rapides et substantielles.

D'autres cas d'usage ont vocation à anticiper l'adaptation aux changements climatiques. Par exemple le projet IA.rbre qui mobilise l'IA pour aider la métropole de Lyon à détecter les zones "plantables", utiliser la végétalisation pour créer des zones rafraîchissantes et lutter contre les phénomènes de ruissellement et de réchauffement climatique.

« Ce qui coûte de l'énergie c'est d'entraîner les modèles, d'où l'importance du choix des partenaires. »

Illustration : La solution Urbanet, système de comptage de déchets à partir d'un flux vidéo est construit sur la base d'un modèle existant conçu par une ONG (surfrider²). « *C'est une solution de frugalité, car elle est répliquable et utilisable depuis n'importe quel smartphone d'entrée de gamme* ». Ce projet a été lauréat de l'appel à projet de démonstrateur d'IA frugale

¹ Simon Chignard - expert Data et Président de l'Observatoire Data Publica - [Une autre IA est possible](#)

² L'ONG Surfrider Foundation est un collectif d'activistes positifs qui agit concrètement sur le terrain et s'engage au quotidien pour la protection de l'Océan

des territoires en 2023 (DIAT) et est conduit dans le cadre d'une association de villes pour la propreté urbaine et d'un consortium piloté par la ville de Metz.

IA responsable, approche frugale

La notion d'IA responsable, incluant la dimension écologique a été souvent mentionnée, de même que la référence à une approche frugale de l'IA. Cela se traduit par de la sensibilisation dans le cadre des actions d'acculturation ou de formation à l'IA. Des collectivités s'engagent dans une démarche de labellisation « numériques responsable³ » ou bien dans l'appel à projets « démonstrateurs d'IA frugale des territoires (a) ». Certains témoignages montrent que le premier critère pour une IA frugale (b) consiste à commencer par discuter de la nécessité de mettre en œuvre une solution reposant sur l'IA si d'autres solutions moins consommatrices sont disponibles.

(a) L'appel à projets « Démonstrateurs d'IA frugale des territoires » (DIAT) financé par la banque des territoires, vise des projets d'IA capables de formuler des prédictions et des recommandations pour l'aide à la prise de décision. Par exemple :

- Limiter le nombre de capteurs : la frugalité peut être atteinte en exploitant des données qui, à l'origine, ne sont pas des données environnementales. A travers le projet Predict AI'r de l'établissement public de Paris-Ouest La Défense, le consortium va exploiter les données de bornage des téléphones mobiles pour en déduire, grâce à l'IA, les modes de déplacement des utilisateurs et leur impact sur la qualité de l'air. Une stratégie qui pourrait permettre de ne pas multiplier les capteurs d'air tout en étant applicable à n'importe quel territoire, en France comme dans le monde.

- La frugalité peut aussi s'apprécier par les externalités positives que l'IA génère dans les organisations. À Saclay, le projet Urba (IA) porté par la communauté d'agglomération, promet ainsi d'aider les collectivités franciliennes à réviser leur plan local d'urbanisme (PLU) en intégrant l'ensemble des contraintes normatives en matière de protection de l'environnement, qu'elles soient régionales ou nationales

(b) Référentiel pour l'IA frugale

L'Ecolab du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) et l'Association française de normalisation (AFNOR) ont publié une méthodologie pour évaluer l'effet d'un service d'IA sur l'environnement. En plus de fournir un premier référentiel opérationnel pour quantifier son impact, le document contient un ensemble de bonnes pratiques à adopter pour tendre vers une IA frugale. [Référentiel général pour l'IA frugale](#) (résumé)

³ Le numérique responsable est une démarche d'amélioration continue qui vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication (TIC).

[Label NR - Label Numérique Responsable](#)

Thématique : IA et humain

MARS 2025

Sommaire

Le service public = un service humain -----	2
Ne pas oublier ceux qui ne savent pas -----	3
Contrôle de l'IA par l'humain : les expertises humaines à maintenir et développer	3
Le dialogue social technologique face au renforcement de l'individualisation du travail générée par l'IA -----	4
Annexe – étude sur l'esprit critique face à l'IAg -----	5

Un consensus fort se dégage sur la nécessaire vigilance à avoir au sujet de la place de l'humain et de la relation sociale dans le service public face aux potentialités de l'IAg.

« L'arrivée de ChatGPT constitue une explosion et interroge sur le risque de remplacer des interventions humaines.¹ »

Il est d'abord rappelé que l'interaction humaine est centrale dans le service public. Dans cette perspective, différents points ont été soulevés : les uns relèvent des usagers du service public, les autres concernent les agents publics.

Le service public = un service humain

« L'IA est un outil mais il faut veiller à prendre en compte le volet social et l'acceptabilité par la société. »

Il ressort des retours d'expériences que les collectivités prévoient des actions en direction des citoyens et des territoires. Des actions d'information, d'acculturation, de débats sont prévues ou organisées.

[Voir thématique démarche -méthode]

« Il est important de communiquer les cas d'usage de l'IA au public pour sensibiliser et engager le débat public autour de ces enjeux. »

Illustrations :

► Atelier avec un panel de citoyens organisé par le service de la participation citoyenne, constitué grâce à un appel à manifestation d'intérêt via la plateforme « je participe ». Prise en compte en parallèle du sujet de l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap [Rouen Métropole]

► Conseil citoyen du numérique (2000 habitants tirés au sort). Les participants ont d'abord eu un socle commun de compétences, avant de se saisir de sujets, puis faire des propositions retenues ou pas par les exécutifs Ville et Métropole [Rennes Métropole].

► La démarche « café de l'IA » initiée par la DINUM et l'ANCT, déployée dans tous les territoires, est souvent citée comme base pour une démarche d'acculturation citoyenne sur le sujet.

[Voir thématique inclusion-fracture numérique]

« On réussira d'autant mieux l'inclusion numérique avec de l'humain face à l'humain ».

Dans le baromètre 2024 de l'observatoire Data Publica, un sondage sur l'IA montre, entre autres, qu'« une grande majorité des Français préfèrent s'adresser à un humain plutôt qu'à une intelligence artificielle ». A la question : « vous préférez avoir un accès à une messagerie instantanée avec une IA qui peut répondre plus vite à n'importe quelle heure » ou « vous préférerez avoir accès à un humain capable de vous apporter plus d'informations même si cela ne peut se faire qu'aux horaires d'ouverture des guichets », 80% des personnes interrogées optent pour l'humain ; 70% pour les 25-34 ans.

¹ Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

Les agents face à l'IA : ne pas oublier ceux qui ne savent pas

« Les agents peuvent avoir des craintes, il faut les traiter, les regarder de manière honnête. »

Le sujet de l'acceptabilité en interne est identifié comme un point de vigilance à avoir à l'esprit dans le cadre d'un développement des usages d'IAg : il faut prendre en compte des « agents qui pourraient être réfractaires ou inquiets d'être dépassés ».

« C'est déjà dans les services aujourd'hui. L'enjeu est de définir des règles d'utilisation, savoir comment homogénéiser les pratiques en ne laissant pas les " champions de l'IA " prendre de l'avance et laissant les autres se faire décrocher par le sujet. »

Conscientes de ce risque, les collectivités mettent en place des chartes d'usage, des actions pour acculturer, des réflexions sur des cas d'usages, des expérimentations, des évaluations. Ces différentes modalités contribuent à l'apprenance sur cette question.

[Voir thématique démarche -méthode]

Illustrations :

► « Expédition apprenante » : Programme apprenant sur l'IAg pour les agents avec un volet de sensibilisation et des ateliers pratiques. [Lille Métropole]

► « Sommet de l'IA » pour démystifier ce qu'est l'IA, ouvert à tous les agents, diffusion en temps réel et accès en replay. [Département du Var]

► Une note de cadrage de l'usage des IA génératives, rédigée en écriture facile à lire et à comprendre (FALC) a été adressée à l'ensemble des agents pour préciser les règles et points de vigilance, notamment sur l'utilisation des données et sur le contrôle des résultats.) (Rennes métropole]

Certaines collectivités s'appuient sur leur expérience en matière d'inclusion numérique en interne et la complètent avec le sujet de l'IA. Des cadres en charge de l'inclusion numérique sont impliquées dans le copilotage de la stratégie en matière d'IA.

Illustrations :

► L'IA a été ajoutée à l'accompagnement bureautique pris en charge par un agent à temps plein pour son déploiement. Dans le cadre de l'expérimentation PIX, déplacement avec des ordinateurs dans les crèches [région Occitanie]

► Les premiers retours de l'expérimentation² sur Delibia montrent que l'IAg peut rassurer les agents pour la réalisation de certaines tâches. *« Cela sécurise les personnes qui ne sont pas à l'aise avec l'écrit. Des personnes en reconversion ont pris confiance sur leurs fonctions rédactionnelles ; cela permet de conserver la qualité de nos écrits administratifs »* (Rouen métropole)

Contrôle de l'IA par l'humain : les expertises humaines à maintenir et développer

[Voir thématique formation compétences]

Il est attendu de l'IAg qu'elle vienne en complément et en appui de l'expertise humaine.

L'importance et la difficulté de développer et maintenir des compétences informatiques de haut niveau dans les collectivités a été soulignée.

Pour contrôler les résultats de l'IA et pouvoir faire sans elle si nécessaire, deux autres aspects sont signalés : actualiser en continu les compétences de base technologiques de tous les agents d'une part, préserver les expertises métier d'autre part :

² Evaluation expérimentation Delibia – Rouen Métropole

« L'expertise métier devient encore plus cruciale : elle permet de détecter les biais et de contextualiser les recommandations de l'IA. »

C'est grâce à l'expertise métier que les agents auront la capacité de porter un regard critique sur les résultats fournis par l'IA. Cette compétence est particulièrement cruciale à entretenir car des études montrent qu'elle est fragile.

« Plus les personnes utilisent l'IA générative dans leur travail, moins elles feront preuve d'esprit critique. Et plus elles font appel à ces algorithmes moins elles sollicitent leurs capacités d'analyse. Au point que cela peut "entraîner la détérioration de facultés cognitives qui devraient être préservées". » (Étude de l'université Carnegie Mellon aux Etats Unis et Microsoft – extraits en annexe)

Pour les auteurs de cette étude, « l'avènement de l'IA générative doit donc être l'occasion de refondre la manière dont on acquiert et exploite des connaissances tout au long de sa vie, « pour ne pas se laisser guider par une délégation non supervisée à des algorithmes qui fonctionnent sur des modèles probabilistes fondés sur des statistiques ».

Il a été aussi souligné que les agents doivent être acteurs garder leur esprit critique et leur « ingéniosité administrative », c'est-à-dire être capable d'innover en prenant en compte le cadre réglementaire et les règles internes.

« On a le devoir et le droit de se former »

Différentes modalités pour être acteur d'une l'IA éthique et responsable en tant qu'agent ont été citées : participer à la définition des cas d'usage, aux expérimentations et à leur évaluation ; réinterroger les résultats d'une IA quand leur expertise leur signale une anomalie. Ces modalités sont aussi vues comme des manières d'apprendre.

Le dialogue social technologique face au renforcement de l'individualisation du travail généré par l'IA

Dialogue social technologique : « processus de communication et de négociation entre les différentes parties prenantes (travailleurs, employeurs, syndicats, Etat) des rapports de travail visant à discuter et réguler l'impact et l'intégration des technologies au sein de l'environnement de travail. Ce concept reconnaît l'importance cruciale d'une collaboration étroite et transparente pour anticiper et gérer les transformations induites par les avancées technologiques en veillant à préserver les droits des travailleurs, à promouvoir leur bien et à garantir la durabilité sociale des changements opérés ».

source [Synthèse générale LaborIA Explorer](#)

[Voir thématique opportunités et risques]

Dans certaines collectivités, l'IA est traitée dans le cadre des instances de dialogue social, dans le prolongement des sujets liés au numérique. Cela permet d'articuler dialogue social avec les Instances représentatives du personnel, sur les conditions et l'organisation du travail d'une part et dialogue professionnel sur le contenu du travail avec les agents d'autre part.

« Haut niveau de dialogue avec les organisations syndicales sur les sujets des conditions de travail. C'était une manière de booster l'agenda avec les partenaires sociaux ».

Illustrations :

► Dans le cadre de la Formation spécialisée, santé, sécurité conditions au travail (F3SCT) une étude d'impact de la dématérialisation sur le travail réalisée en 2020 avait démontré l'impact fort du numérique, surtout sur la charge mentale (nombre d'outils, plusieurs pour un même usage ; changement d'outils et adaptation aux nouvelles fonctionnalités). Lors de la restitution de cette étude, la nécessité d'associer la direction de la QVT à toute évolution numérique a été soulignée. Les OS et l'administration ont mis en place un groupe de travail sur l'IA en parallèle de la F3SCT. Un travail sur un langage commun a été effectué (1er temps d'acculturation sur ce qu'est l'IA ; 2è temps sur l'impact de l'IA sur le travail). [Région Occitanie]

xxxxxxxxxxxxxx

Annexe – extraits d'un étude sur « l'esprit critique » face à l'IAg

Des scientifiques de l'Université Carnegie Mellon aux États-Unis, associés à des chercheurs de Microsoft – qu'on ne peut suspecter de technophobie à l'égard de l'intelligence artificielle – viennent de publier une étude qui conclut que plus les personnes utilisent l'IA générative dans leur travail, moins elles feront preuve d'esprit critique. Et que plus elles font appel à ces algorithmes moins elles sollicitent leurs capacités d'analyse. Au point que cela peut "entraîner la détérioration de facultés cognitives qui devraient être préservées".

.../...

Plus ces programmes livrent une production satisfaisante, moins les commanditaires développent une pensée critique. Et plus le niveau de confiance dans la qualité de ce que fournit l'IA croît, moins sa contribution est sujette à une remise en question. Ce qui contribue à éroder le principe même d'esprit critique quand il s'agit de reconsidérer ces publications.

Les chercheurs pointent le danger d'accorder une confiance aveugle dans ces productions automatisées. Car si nous les acceptons sans faire preuve d'esprit critique, nous pouvons intégrer ces résultats erronés dans des travaux plus généraux et finir par fragiliser considérablement des projets fondés sur de tels éléments.

Les universitaires indiquent également que les consommateurs de services d'IA fournissaient pour la même tâche un ensemble moins diversifié de résultats, que les personnes qui ne les utilisaient pas.

Ce sont autant de facultés cognitives qui sont délaissées et, donc, finissent par faire paresser notre mécanique intellectuelle générale. Il faut au contraire entretenir et favoriser ces aptitudes de notre cerveau.

Ce qui suppose de doter l'humain d'un fort niveau d'expertise, de manière à conserver une réelle capacité d'appréciation de la livraison mécanisée de l'IA générative. Cela plaide pour un investissement continu dans la formation des personnels, pour leur permettre d'identifier les erreurs ou les incohérences générées par les modèles mathématiques, malgré des formulations qui peuvent avoir l'apparence de la pertinence.

Cet avènement de l'IA générative doit donc être l'occasion de refondre la manière dont on acquiert et exploite des connaissances tout au long de sa vie, pour ne pas se laisser guider par une délégation non supervisée à des algorithmes qui fonctionnent sur des modèles probabilistes fondés sur des statistiques.

(Source : [Le recours systématique à l'intelligence artificielle générative détériorerait les facultés cognitives permettant l'esprit critique](#) – replay France Info)

xxxxxxxxxxxxxx

Mission IA : « Eclairer les collectivités, accompagner les agents »
Restitution des entretiens exploratoires

Thématique : Inclusion, fracture numérique

MARS 2025

Sommaire

Une nouvelle étape de la transition numérique-----	2
Poursuivre et intensifier les actions initiées : Café IA et conseillers numériques-----	2

Une nouvelle étape de la transition numérique¹

« Le déploiement de l'IA pourrait creuser la fracture numérique existante² »

Le sujet de la fracture numérique a été très présent dans le cadre des entretiens exploratoires. Cela pouvait concerner les écarts entre collectivités, les plus petites ayant moins de moyens et de compétences que les plus grandes. La préoccupation pouvait être plutôt tournée vers les citoyens ou bien les risques d'inégalités entre les agents.

[Voir thématique opportunités-risques]

Si il a été indiqué que *« l'IA est un outil parmi d'autres, qui fait partie de la culture numérique »*, il a aussi été souligné que l'utilisation de ChatGPT étant simple parce que basée sur le langage courant, contribue à démythifier l'IA.

« On entre plus facilement dans l'IA que dans le numérique »

L'enjeu de la fracture numérique n'est pas nouveau pour les collectivités qui se sont beaucoup investies pour la limiter, sur le plan technique et sur le plan de l'accompagnement des citoyens, en particulier par les conseillers numérique France Service.

« L'inclusion numérique a été le premier marqueur politique sur lequel l'association les Interconnectés a travaillé, en réponse à la demande de l'État pour des retours de terrain sur la médiation numérique. »

Un double risque a été identifié avec l'arrivée de l'IAg et sa relative facilité d'utilisation. Un risque d'accentuation de la fracture numérique pour les citoyens et les agents déjà en difficultés, voire en rupture face aux obstacles qu'ils rencontrent dans leur vie quotidienne et professionnelle en raison de la dématérialisation. L'ANCT souligne aussi un *“risque d'effet de rupture”*, et la nécessité *“d'intermédiaire une partie de la population [15, 20%]”*. Pour les citoyens et les agents plus à l'aise, qui constateront rapidement les usages possibles et faciles de l'IAg, le risque est lié aux usages, en matière de données, de cybersécurité, d'informations erronées...

[voir thématique formation compétences]

Le risque de fracture entre les collectivités qui prennent le train de l'IA et les autres a souvent été mentionné.

Poursuivre et intensifier les actions initiées : Café IA et conseillers numériques

Créer les conditions d'une appropriation collective de l'IA et de ses enjeux afin de définir collectivement les conditions dans lesquelles elle s'insère dans notre société et nos vies quotidiennes³.

Cette première préconisation du rapport de la commission de l'intelligence artificielle présenté en mars 2024 a été rappelée et la mise en place de « Café IA* » par le conseil national du numérique (CNN) saluée.

« Les cafés de l'IA du Conseil National du Numérique sont une réponse ».

¹ Voir l'étude du Cnft publiée en 2021 : [etude la transition numerique volet1 2021 10 26.pdf](#)

² Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

³ Source : rapport « IA notre ambition pour la France », commission de l'intelligence artificielle – mars 2024



**La vocation de Café IAⁱ est de permettre au plus grand nombre de mieux comprendre les enjeux relatifs à l'IA. Que ce soit pour se préparer à l'animation de cafés IA, pour découvrir le sujet par soi-même ou prolonger des échanges, de nombreuses ressources existent. ([source site Café IA](#))*

Les [conseillers numériques](#) de l'Etat ou des collectivités territoriales sont identifiés comme les meilleurs relais pour initier des animations sur les territoires. Dans le même esprit que ce qui avait été fait pour la cybersécurité, les services de l'Etat préparent pour 2025 une formation et une "mallette" à destination des conseillers numériques, pour organiser des ateliers numériques.

Lors du sommet mondial de l'IA les 10 et 11 février 2025, l'Etat a annoncé la généralisation du dispositif après une phase d'expérimentation à succès

« L'objectif est de sensibiliser deux millions de Français d'ici à la fin de l'année 2027, en s'appuyant notamment sur les conseillers numériques », promet le gouvernement à l'occasion du Sommet sur l'IA. La France en compte 4000, dont 2500 déjà formés à animer des cafés IA.

ⁱ Café IA est une démarche portée par le Conseil national du numérique, dans la continuité de sa démarche Itinéraires Numérique et du rapport de la commission de l'intelligence artificielle.

Depuis la fin mai 2024, le Conseil national du numérique partage les initiatives et échange avec le plus grand nombre possible d'acteurs et de personnes intéressées afin de construire et porter la démarche collectivement. Plus qu'une politique publique ou une initiative ponctuelle, Café IA se propose d'être un projet contributif permanent. À la manière d'un logiciel libre, Café IA a vocation à être à la disposition de tous, fera l'objet de nombreuses versions successives et s'enrichira de manière permanente au gré des apports de chacun.

Dans le cadre de cette dynamique contributive, des représentants de l'Anct, du Conseil national du numérique, d'Inria, de la Mednum, de Pix, de Réseau Canopé et de Sciences Po se sont réunies, sans exclusive, pour impulser une dynamique institutionnelle favorisant la mise en partage des savoirs-faires et des briques techniques ou pédagogiques existantes ou à développer.

XXXXXXXX

Thématique : acculturation, socle commun, culture partagée,

MARS 2025

Sommaire

Acculturation : premier niveau nécessaire de connaissance et compréhension --	2
Socle commun : des compétences clés individuelles-----	4
Culture partagée : réflexion partagée, pratiques et connaissances communes ---	4
Annexe - socle commun en IA pour les agents – -----	5
Annexe : L'hygiène numérique, qu'est-ce que c'est ? -----	6

Dans tous les entretiens exploratoires, le sujet de l'acculturation de toutes et tous a été abordé d'une manière ou d'une autre. Cette fiche est un essai de récapitulatif de ce qui a pu être exprimé sur la nécessité de permettre à tout citoyen d'avoir un bagage suffisant pour être autonome dans sa vie quotidienne et permettre à tout actif d'avoir le bagage nécessaire pour se préparer aux évolutions du travail face à cette nouvelle étape de la transition numérique.

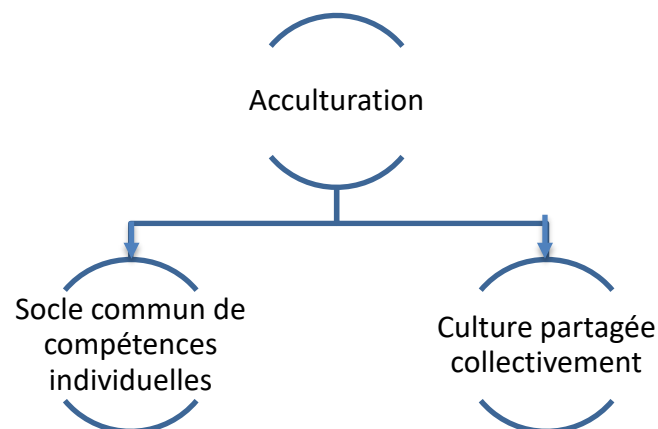
Au-delà de l'aspect individuel, la dimension collective a été très présente. La notion de « commun(s) » a souvent été mentionnée.

Il apparaît clairement qu'au-delà du bond technologique de l'IA, qui plus est depuis l'arrivée de Chat GPT et autres IA, les enjeux sont multiples, et touchent des questions de société et d'avenir de l'humanité.

« Plus que jamais, il est urgent de former une pensée autonome et critique apte à réguler et orienter l'IA vers le bien commun ».

Nous avons retenu trois termes fréquemment entendus dans le cadre de cette phase exploratoire sur l'IA dans les collectivités territoriales : acculturation, culture commune, socle commun. Tout en étant complémentaires voire synonymes à première vue, il nous semble utile de différencier ces trois aspects pour permettre de distinguer de quoi ils relèvent et qui ils concernent.

En résumé, on peut considérer que l'acculturation constitue le minimum pour tout le monde, une forme de prérequis pour pouvoir développer les compétences individuelles (socle commun) et collectives (culture partagée) nécessaires pour des usages sécurisés et responsables.



Acculturation : premier niveau nécessaire de connaissance et compréhension

« Acculturation a le sens positif ou neutre d'adaptation d'une personne à une culture autre que la sienne ». (Larousse). L'acculturation à l'IA fait référence au processus par lequel les individus et les sociétés s'adaptent et intègrent les technologies d'intelligence artificielle dans leur vie quotidienne, leur travail et leurs interactions sociales. Cela va au-delà de la simple

adoption technologique : il s'agit d'un processus d'apprentissage, de compréhension et d'appropriation des outils et concepts liés à l'IA. (Lechat Mistral)

« Il faut une culture numérique de base pour tout le monde parce que l'IA est partout présente dans notre vie quotidienne. L'objectif est de comprendre quels sont les enjeux, quels sont les biais, quels sont les dangers quand on utilise cet outil. »

L'acculturation concerne les citoyens, les élus et les agents. L'intention est de créer de la connaissance partagée, identifier les critères d'une IA de confiance pour favoriser l'acceptabilité : c'est la première brique de la montée en compétences individuelles et collectives.

« Face au risque de créer une fracture entre les agents, les élus qui ne sont pas tous au même niveau de connaissance, les citoyens qui sont aussi des usagers, les entreprises du territoire, on a commencé par créer une acculturation complète de tous ceux qui, à un moment ou un autre, seront concernés. L'idée, en remontant d'un cran, est de créer une culture de l'IA sur le territoire pour démystifier, faire tomber la méfiance, voire dans certains cas, la défiance par rapport à ce que sont les nouvelles technologies, pour expliquer aussi les précautions sur les données personnelles, la sécurité, la qualité des algorithmes, etc. Il a fallu nous-mêmes, nous former, parce que même si on connaît l'informatique, on avait besoin de découvrir ce qu'est le monde de l'IA »

L'acculturation a pour objectif de découvrir l'IA et ses usages, de ses potentialités, de sensibiliser à différents risques. Différents aspects ont été mentionnés comme devant relever de l'acculturation générale notamment « l'hygiène numérique » avec l'IA, sur le sujet des données, les impacts sociétaux, environnementaux, les impacts sur les métiers

" On ne peut parler de numérique sans parler de responsabilité, en particulier dans le secteur public »

Quelques illustrations :

► Différentes actions en direction, des élus de l'intercommunalité (conférence, découverte d'usages en lien avec des politiques publiques) ; du CODIR (« serious-game » « bataille de l'IA », démonstration de Delibia, partage d'expérience par la SNCF, tables de découverte pour les directeurs...). Pour les agents : un webinaire piloté par le DGS sur ce qu'est l'IA, les aspects éthiques, de souveraineté, l'environnement, la politique de la collectivité. [Sicoval]

► Deux séances d'acculturation dans le cadre du dialogue social et mise en place d'un groupe de travail sur l'IA en parallèle de la F3SCT. 1^{ère} séance : « qu'est-ce que l'IA, à quoi ça sert » travail sur un langage commun et découverte d'outils d'IAg, avec un prestataire externe (09.24). 2^e séance avec Yann Ferguson (Labor'IA) en visio sur les impacts de l'IA sur le travail et l'anticipation des risques de perte d'autonomie, sens, responsabilité [région Occitanie]

► Dans le cadre d'un programme global pour la Métropole, organisation de journées d'échanges, de débats et d'informations autour de l'IAg et de son cadre d'utilisation en janvier 2025². Mise en place en parallèle d'un conseil citoyen du numérique (2000 habitants tirés au sort). Les participants ont d'abord eu un socle commun de compétences, avant de se saisir de sujets, puis faire des propositions retenues ou pas par les conseils Ville et Métropole [Rennes Métropole].

² Source : [Post Rennes métropole](https://www.postrennes-metropole.fr/)

► « Expédition apprenante » : Programme apprenant pour les agents avec un volet de sensibilisation et des ateliers pratiques. [Lille Métropole]

► « Sommet de l'IA » pour démystifier ce qu'est l'IA, ouvert à tous les agents, diffusion en temps réel et accès en replay. Animé par la co-animatrice de l'émission « c'est pas sorcier »
Message général : L'IA ne va pas remplacer l'humain, ça va apporter une aide au quotidien, permettre de gagner du temps, par exemple aide à la lecture des mails, à la rédaction des mails. [Département du Var]

Socle commun : des compétences clés individuelles

Ce terme renvoie au « socle commun de connaissances, de compétences et de culture », description officielle de ce que les élèves français doivent avoir acquis à l'âge de 16 ans, qui correspond à la fin de la période d'instruction obligatoire.

Dans le domaine de la formation d'adultes les certificats CLÉA et CLÉA numérique sont bâtis sur la base d'un « socle de connaissances et de compétences professionnelles qu'il est utile pour une personne de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle ³»

La notion de « socle commun » en IA⁴ peut être définie comme un ensemble de connaissances, de compétences et de principes fondamentaux qui sont jugés essentiels pour comprendre, utiliser et développer des technologies d'IA de manière éthique et efficace, dans sa vie personnelle et dans sa vie professionnelle :

- connaissances de base en IA,

- compétences techniques,

- aspects éthiques,

- usages

- risques.

- Le développement de l'esprit critique face aux résultats de l'IAg est un point d'attention particulier à travailler.

« Sur le développement de l'esprit critique, il faut des espaces de rencontres, des histoires, des expérimentations. Par exemple, dans le cadre d'un appel à projets, un des 5 jurys sera une IA qui aura été nourrie avec les critères d'analyse. On pourra voir les biais d'analyse, la manière, le chemin, la pratique ».

Il y a une forte attente sur cet aspect et plusieurs interlocuteurs identifient le CNFPT pour construire et diffuser ce « commun de connaissances » à l'échelle nationale.

[Voir thématique formation-compétences] – extrait en annexe

Culture partagée⁵ : réflexion partagée, pratiques et connaissances communes

La **culture partagée** désigne un ensemble de valeurs, de croyances, de pratiques, de comportements et de symboles communs au sein d'un groupe social, d'une communauté ou d'une société. Elle se caractérise par le fait que les membres de ce groupe possèdent des éléments culturels en commun qui guident leurs interactions et leur compréhension du monde. Bien que la culture partagée en IA ne soit pas identique à celle des groupes humains

³ [Du socle à CléA - Certificat CléA](#)

⁴ Ce paragraphe a été rédigé avec l'aide de Mistal-Lechat -voir détails en annexe

⁵ Ce paragraphe a été rédigé avec l'aide de Lechat-Mistral

traditionnels, elle repose sur des principes, des pratiques et des connaissances communes qui facilitent la collaboration, l'innovation et la responsabilité dans le développement et l'utilisation des technologies d'IA. Sortir du cadre habituel, mixer les publics, avoir une démarche empirique et réflexive facilitent la culture partagée.

« Promouvoir une réflexion sur l'IA et intégrer des communautés d'acteurs. Exemple d'une expérience avec un serious Game menée par la mairie de Lyon, intégrant des citoyens et des acteurs locaux. »

Illustrations :

- ▶ Les concertations territoriales de l'IA pour créer de la connaissance partagée à l'échelle d'une collectivité, d'un territoire et entre territoires. L'objectif est de forger une culture commune et alimenter un manifeste politique qui poserait le cadre de ce que serait une IA de confiance/éthique, fondée sur la concertation et l'écoute des territoires. (Association des Interconnectés)
- ▶ Café de l'IA : La [plateforme](#) dédiée mutualise et met à disposition des ressources et conseils pour organiser et animer un café de l'IA généraliste ou thématique
- ▶ Organisation d'un débat sur les enjeux éthiques environnementaux à partir d'une vidéo introductive
- ▶ Mise en pratique à partir d'un « jeu sérieux » : expérience d'une commune dans un conseil municipal : choisir la solution d'une IA qui convienne au plus de monde <https://jeudebat.com/jeux/lintelligence-artificielle/>
- ▶ Faux procès de l'IA : jeu de mise en scène.
- ▶ Des ressources pour des ateliers thématiques : un kit pédagogique complet sur les biais de genre de l'IA ; voir aussi le référentiel de l'IA frugale du ministère de la transition écologique ; Une « trousse à outils » pour intégrer l'éthique de l'IA, sous la forme de délibération collective Le but est d'« éveiller à la vigilance et à la délibération citoyennes ». (Québec)

Annexe – Quel socle commun en IA pour les agents ?

[Extrait de la fiche thématique « formation compétences »]

L'objectif de ce **tronc commun** qui doit s'adresser à tous les agents est de comprendre ce qu'est l'IA et l'IAg, comment cela fonctionne. Il s'agit aussi de développer des compétences plus stratégiques liées à l'utilisation de l'IA, notamment le sens critique et les enjeux liés aux données.

En matière de contenus, différentes suggestions ont été émises. Il ressort qu'il faut travailler à la fois sur la connaissance et l'utilisation d'outils d'IAg et sur les questionnements et points de vigilance. Il est suggéré d'inclure dans ce socle commun le cadre interne d'usages définis par la collectivité.

Des points d'attention particuliers à intégrer dans ce socle commun ont été pointés à plusieurs reprises en particulier :

- Faire la distinction entre IA Traditionnelle et IA Générative (IAG)⁶
- Usage responsable et éthique de l'IA dans le secteur public.

⁶ IA traditionnelle : se concentre sur l'analyse de données et la prédiction.

IA générative (IAG) : se focalise sur la création de contenus nouveaux (texte, images, etc.) et est plus avancée technologiquement. L'IAG est prometteuse pour des tâches comme la rédaction de comptes-rendus, la gestion des agendas, ou la simplification de la prise de décisions administratives.



- L'impact écologique global et dans les usages individuels.
- Pourquoi privilégier une IA européenne
- Réfléchir à la transformation du travail, au service rendu, à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle,
- Il est suggéré une approche générale du prompt à ce stade, un socle de base qui pourrait être ensuite approfondi dans des domaines spécifiques.
- Il est également suggéré de proposer, dans un second temps, un aspect sur l'anticipation à la reconversion des agents exerçant des métiers qui pourraient devenir obsolètes.

Modalités de formation

- L'intérêt de temps en présentiel est souligné, pour réfléchir et manipuler collectivement. Il y a consensus sur l'intérêt de manipuler sur des cas concrets ; la question du moment et des modalités pour le faire se pose. La manipulation est jugée importante, en formation présentielle pour être guidé, car il y a un risque à mal utiliser et cela peut provoquer de la déception ou des utilisations à risques.
- Des webinaires peuvent être envisagés, par exemple pour un premier niveau d'informations générales ou sur un thème précis.
- De manière générale, les démarches participatives, dans une approche horizontale sont valorisées pour réfléchir collectivement aux usages de l'IA, sur la base d'un canevas de questionnement de type : Qu'est-ce que cela va apporter ? qu'est-ce qu'on est capable de faire ? qu'est-ce qu'on maîtrise ou pas ?

Annexe : L'hygiène numérique, qu'est-ce que c'est ?

Définition : L'hygiène numérique, c'est le fait d'utiliser le numérique de manière à ne nuire ni à soi ni aux autres.

Explications

Au quotidien, nous utilisons des outils et services qui ont des conséquences, directes ou indirectes, sur chaque aspect de notre vie.

Par exemple, lorsque nous autorisons certaines applications à accéder à notre répertoire de contacts sur nos smartphones, nous leur permettons de récupérer les numéros de téléphone de tous nos contacts. Ainsi, si cette application décide de céder à la tentation du Capitalisme de Surveillance, cette dernière va pouvoir vendre les numéros de téléphone obtenus aux plus offrants. Une autre entreprise, dédiée dans le démarchage téléphonique, va alors pouvoir acheter des listes de numéros de téléphones pour pouvoir faire du démarchage abusif auprès de nos contacts. Indirectement, nous avons ainsi contribué à une forme de harcèlement envers nos contacts.

En prenant soin à ne pas offrir des autorisations sensibles à des applications connues pour être néfastes, nous pouvons ainsi protéger les autres de pratiques malveillantes.

[L'hygiène numérique, qu'est-ce que c'est ? - Numer'éthique — Accompagnement vers des pratiques numériques éthiques](#)

oooooooooooo

Thématique : cadre réglementaire, juridique, législatif

MARS 2025

Sommaire

L'échelle locale et interne des collectivités et des agents -----	2
L'échelle des territoires et des réseaux de collectivités -----	4
L'échelle nationale et européenne -----	4
Ressource : webinaire n°3 du CNFPT – le cadre juridique de l'IA -----	5
Annexe : critères d'une IA éthique et responsable ou « IA de confiance » -----	6

« L'IA est un outil dont il faut encadrer les usages par des choix politiques et des gardes fous réglementaires. »

Dans cette fiche thématique, sont regroupés tous les aspects mentionnés dans le cadre des entretiens exploratoires qui relèvent de l'encadrement de l'IA et de l'IA-g, depuis la charte interne au règlement européen sur l'IA (ou IA Act) en passant par un cadre moral.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA) est entré en vigueur le 1er août 2024. Il vise à favoriser un développement et un déploiement responsables de l'intelligence artificielle dans l'UE. Le règlement sur l'IA introduit un cadre uniforme dans tous les pays de l'UE, axé sur une définition prospective de l'IA et une approche fondée sur les risques. [Entrée en vigueur du règlement sur l'IA - Commission européenne](#)

Plusieurs niveaux pour définir un cadre commun se dégagent : le niveau local de la collectivité pour encadrer les usages individuels et collectifs en interne et informer les usagers ; le niveau des territoires ou des réseaux de collectivités ; le niveau national et le niveau européen. Ces différents niveaux de cadrage permettent de dessiner les contours d'une IA éthique et responsable.

L'échelle locale et interne des collectivités et des agents

Les entretiens exploratoires ont montré la conscience partagée par les acteurs locaux de la nécessité de se saisir de ce sujet d'un point de vue politique, encore plus depuis l'arrivée de l'IA générative qui se diffuse dans les usages personnels et professionnels des citoyens et des agents. Sur l'ouverture des usages en interne par les agents, la prudence est de mise et l'option d'acculturer et de définir un cadre reste une priorité.

« L'enjeu n'est pas sur l'utilisation de l'IA mais sur ce à quoi elle s'applique. On imagine mal en faire abstraction, qu'on puisse s'en passer, qu'on puisse interdire aux citoyens, aux employés, aux agents de l'utiliser. C'est une évolution et cette évolution doit être encadrée et mesurée. »

Bâtir un cadre politique à l'échelle locale

Dans certaines collectivités, les assemblées ont été saisies de la question du développement du numérique, notamment des usages de l'IA et de l'IA générative dans une approche globale du sujet et pour voter des cadrages locaux. L'intention partagée est que les politiques donnent le cap sur les enjeux en termes d'utilité, de performance du service publics, d'une IA éthique, responsable, souveraine.

" On ne va pas mettre de l'IA partout : les élus ont énuméré les politiques publiques prioritaires ».

Des documents stratégiques pour un numérique responsable sont formalisés et mis au vote dans les assemblées (charte, boussole). C'est le plus souvent une approche globale du numérique, incluant un volet IA. Dans certains cas, les instances de dialogue social ont aussi été concertées ou bien informées du contenu de la charte d'usages du numérique adoptée en assemblée.

« Il est important de bien penser gouvernance technique, avec les élus et les OS pour que le sujet soit sous les radars et qu'il ne s'impose pas sans qu'on s'en rende compte et qu'on découvre alors les risques. »

Illustrations :

- ▶ Vote en assemblée sur 3 points : accompagnement des entreprises dans le cadre du développement économique ; contribution au débat sociétal ; poser le cadre pour déployer l'IA dans l'administration avec des principes, notamment impact environnemental et souveraineté. Les élus ont priorisé les politiques publiques qui pourraient intégrer de l'IA [Région Occitanie]
- ▶ Vote des élus sur le plan d'action en 4 phases (sensibilisation, expérimentation, formation, évaluation) et la prise en compte des différents niveaux d'acteurs. [Sicoval]

Dans le cadre des entretiens exploratoires, différents principes et questionnements ont été posés comme devant être pris en compte pour le cadrage de l'IA :

- donner une finalité précise à l'utilisation de l'IA,
- Le public doit être informé quand une réponse est donnée par une IA.
- Interroger la pertinence de l'IA et son impact environnemental : est-ce que ça améliore le service public est ce que ça soulage les travailleurs de tâches pénibles ?
- Principe de non-substitution de l'humain par l'IA : que l'IA soit une aide dans le travail et non pas les agents qui soient soumis aux préconisations de l'IA.
- Plan de continuité d'activité en cas d'IA défaillante : continuer à savoir faire sans l'IA
- Cadre partagé entre les acteurs internes : agents, organisations syndicales, élus, directions

Encadrer les usages en interne

Partant du constat qu'il est devenu impossible, voire contre-productif d'interdire les usages en interne, le choix est fait de cadrer ces usages. Le risque principal pour les collectivités est celui de la confidentialité et de la fuite des données. Pour les agents le risque réside dans leur responsabilité ou leur mise en cause. On a pu observer deux approches : choisir et mettre à disposition une application d'IA « fermée » de type Délib'IA, ou bien édicter une règle de base de respect du Règlement Général de Protection des Données (RGPD) et de « *ne pas mettre autre chose qui ce qui est déjà sur Internet* ». Il est aussi rappelé que les précautions d'usage en sécurité du numérique s'appliquent toujours, notamment celles relatives à la cybersécurité.

Illustration :

- ▶ Note interne en écriture facile à lire et à comprendre (FALC) indiquant les règles et points de vigilance en cas d'utilisation d'IA générative : toujours un contrôle humain ; mentionner lorsque le contenu a été produit avec l'aide d'une IA ; tenir compte de la propriété intellectuelle des données fournies ; respecter le RGPD ; faire attention à la fuite de données (ne pas contenir de données institutionnelles de la collectivité). Le résultat fourni par l'IA doit être interprété personnellement et avec discernement (les données peuvent être erronées ou incomplètes). [Rennes métropole]

L'échelle des territoires et des réseaux de collectivités

Les entretiens exploratoires ont mis en évidence des dynamiques portées par des grandes collectivités, à l'échelle de territoires et dans le cadre de réseaux ou associations de collectivités. Le numérique en général, l'IA en particulier est un sujet de réflexion et d'action partagées. L'association des [Interconnectés](#) portée par France Urbaine et Intercommunalités de France est particulièrement active et articule des actions territoriales (conférences territoriales de l'IA), des actions et productions à l'échelle nationale (projet de bibliothèques de cas d'usages ; note sur les aspects juridiques de l'IA¹ ; forum des interconnectés²) ; projet de manifeste pour une IA responsable avec des items relatifs à l'amélioration des services rendus au public, la question des risques, les aspects économiques ...

« Dans ce contexte économique compliqué comment travailler sur un modèle économique de service public moins couteux, grâce à la data ? »

Conscientes que l'Etat et le niveau européen ne pourront pas tout encadrer, les grandes métropoles sont porteuses d'une dynamique en matière d'IA à l'échelle des territoires, pour « définir le plus petit dénominateur commun, qui pourrait être sur la base de l'IA Act ».

Illustration :

► Dans le cadre de la stratégie de développement de l'IA et Cybersécurité sur le territoire et dans le prolongement de la smart-city, projet de Cluster sur les sujets de l'IA, dont une " maison de l'IA " ayant une mission d'acculturation sur le territoire. Cela s'inscrit dans le projet politique de développement de « l'IA pour apporter du confort, une nouvelle vue d'ensemble sur la ville avec le respect des enjeux du numérique responsable et inclusif » [Toulouse métropole]

L'échelle nationale et européenne

Stratégie Etat/collectivités territoriales

Au moment des entretiens, fin 2024, le sujet de la souveraineté de l'IA s'est beaucoup posé et un travail avec l'Etat souhaité. Plus globalement, face au constat que le marché s'engouffre auprès des collectivités, certains interlocuteurs attendent une réflexion stratégique de services publics en matière d'IA, une « stratégie Etat/collectivités qui permettrait d'embarquer les plus petite collectivités ». Albert a été souvent cité mêlant intérêt et interrogations sur son déploiement.

« L'Etat est attendu sur le sujet d'une IA souveraine nationale, un modèle sur lequel on pourrait avoir un socle en partage de données et d'outils souverains nationaux voire européens entre l'Etat et des collectivités. Volonté de déployer des algorithmes publics et de les utiliser au sein des métropoles notamment. »

« Un service public numérique de confiance avec l'IA. » [Voir en annexe repères sur IA de confiance]

Le temps long du législatif et réglementaire

¹ « [Data et IA : les nouvelles règles du jeu en Europe](#) ». 2024

² Rennes les 10 et 11 mars 2025

Le règlement européen sur l'IA ou IA Act est identifié mais assez peu cité. Dans une note mise à disposition sur son site, l'association les Interconnectés a bien expliqué cette réglementation et l'ensemble des textes européens qui régissent le numérique aujourd'hui. Ce règlement basé sur un classement des risques en 4 niveaux³, vise à « Permettre le développement d'une IA de confiance et encadrer les usages », précise les usages interdits en Europe et a vocation à réguler les IA à usage général.

La réglementation européenne et nationale, sur le sujet des données notamment, est bien intégrée par les collectivités ; le cadre du RGPD est désormais bien implanté dans les grandes collectivités. Une législation nationale globale sur l'IA ne semble pas prioritaire en tant que tel, même si la question d'une future loi a émergé sur une évolution législative en matière de numérique. Deux sujets urgents ont été mentionnés : le droit du travail et la sécurité publique.

Droit du travail et dialogue social

En matière de droit du travail, il a été souligné que le Code du travail et le code général de la fonction publique devraient d'ores et déjà mentionner l'IA et l'IAg comme objet spécifique de dialogue social technologique⁴ et de négociation collective. Un support dédié à la négociation collective en la matière coconstruit par les organisations syndicales représentatives avec l'aide d'une universitaire est paru en janvier 2025 ([Dial'IA](#)).

« Pour un dialogue social au service des bons usages de l'IA et d'une nouvelle étape de progrès social dans les entreprises et les administrations »

DIAL-IA a réuni pendant 18 mois une cinquantaine de participants. Venus du monde syndical et patronal, des entreprises comme des administrations publiques et accompagnés d'experts et de chercheurs, ces acteurs du dialogue social partagent la conviction qu'un dialogue effectif et nourri est une condition essentielle au service des bons usages de l'IA.

Politiques de sécurité locale

Ce sujet a été mentionné à plusieurs reprises dans cette phase exploratoire. Dans le cadre de la loi sur les jeux olympiques et paralympiques, la possibilité a été donnée d'étendre l'utilisation de l'IA dans les centres de vidéoprotection, pour des usages qui interrogent : reconnaissance faciale, analyse de rassemblements sur la voie publique notamment. Il y a urgence à légiférer sur un cadre d'utilisation éthique en matière de sécurité locale.

« Aujourd'hui, la technologie sait faire, donc l'ensemble des logiciels des collectivités, savent faire de l'IA. Il y a des avantages mais les risques de dérives sont importants et il faut vraiment border le développement de l'IA dans ce domaine. »

Ressource : webinaire n°3 du CNFPT – le cadre juridique de l'IA

Replay du 30 janvier 2025 - Les collectivités locales naviguent aujourd'hui dans un environnement juridique mouvant concernant l'intelligence artificielle.

Entre réglementations européennes, lois nationales et recommandations émergentes, quels sont les contours légaux actuels ? Comment anticiper et sécuriser les usages ? Ce webinaire offre une cartographie précise des obligations et des marges de manœuvre, permettant aux agents territoriaux de développer des stratégies conformes et éclairées.

Questions clés

- Cadre juridique actuel des usages de l'IA en collectivité
- Quels sont les points qui font débat, les sujets de régulation encore en suspens ?

³ L'approche du règlement sur l'IA est basée sur les risques et distingue 4 niveaux : les applications formellement interdites, les applications à haut-risque, les applications à risque limité et les applications à risque minimal ou nul. Source guide Interconnectés : « [Data et IA : les nouvelles règles du jeu en Europe](#) ».

⁴ Voir les [travaux du Labor'IA](#)

- Anticipation et cadrage interne

Intervenants

- [Simon Chignard](#), enseignant à Sciences Po sur la gouvernance de la donnée, auteur d'un [guide sur le cadre juridique de l'IA dans le secteur public](#)

Public cible

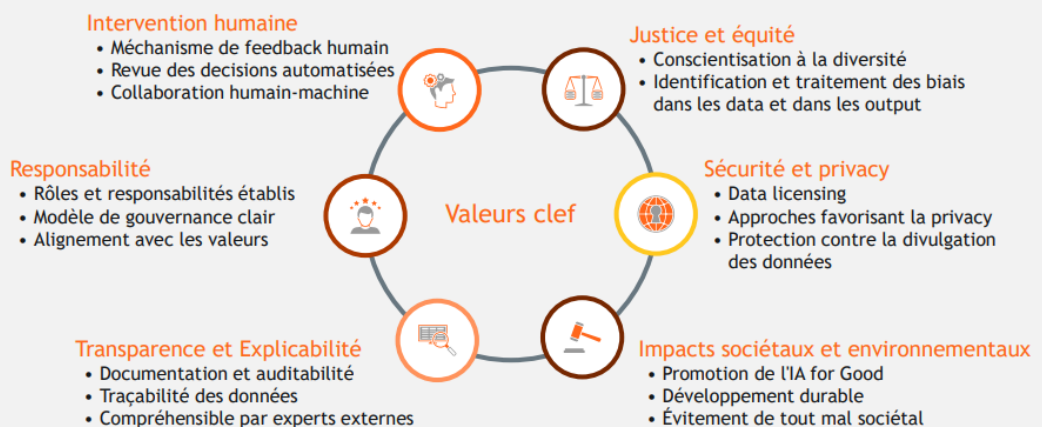
Agents territoriaux intéressés, ayant déjà une compréhension de base de l'IA

Annexe : critères d'une IA éthique et responsable ou « IA de confiance »

Ressource extraite du webinaire n°2 du CNFPT : Enjeux éthiques des IA génératives

En interne, l'IA de confiance doit être au cœur des choix organisationnels et tourner autour de 6 valeurs clef

Principaux thèmes clef de l'IA de confiance¹ :



Source webinaire n°2 - [Louis de Diesbach](#), auteur de « Bonjour ChatGPT - Comment l'intelligence artificielle change notre rapport aux autres »

[Les rendez-vous de la transition numérique | CNFPT - Ile-de-France](#)

Ressource réalisée par l'observatoire de l'éthique publique^{*5}

Pour structurer un cadre éthique efficace, il est proposé de fonder l'éthique de l'IA sur trois piliers : intégrité, dignité et durabilité, permettant de questionner chaque développement technologique.

Une approche concrète et simplifiée, résumée dans la règle « **APR** » (**A**méliorer l'**i**ntégrité, **f**aire **P**révaloir la **d**ignité humaine, **R**endre **d**urables les **s**ystèmes), doit guider les réflexions et réglementations futures.

**L'Observatoire de l'éthique publique entend rassembler des acteurs publics et des chercheurs afin de contribuer aux progrès de la transparence et de la déontologie, aussi bien dans le champ de la connaissance scientifique que dans le domaine des pratiques politiques. Il se veut ainsi une force de recherche, de proposition, de conseil et de sensibilisation.*

⁵ [Note #40](#)

Réponse de « le chat – Mistral »

« Une IA de confiance est un système d'intelligence artificielle conçu pour être fiable, transparent, éthique et sûr, de manière que les utilisateurs puissent avoir confiance dans ses décisions et ses recommandations. Voici quelques caractéristiques clés d'une IA de confiance :

1. **Transparence** : Les utilisateurs doivent comprendre comment l'IA fonctionne et quelles données elle utilise. Cela inclut la transparence sur les algorithmes, les données d'entraînement et les processus décisionnels.
2. **Équité** : L'IA doit traiter tous les utilisateurs de manière juste et impartiale, sans biais discriminatoire. Cela implique de s'assurer que les données d'entraînement sont diversifiées et représentatives de toutes les populations concernées.
3. **Explicabilité** : Les décisions prises par l'IA doivent être compréhensibles par les utilisateurs. Cela signifie que l'IA doit pouvoir expliquer ses raisonnements de manière claire et accessible.
4. **Fiabilité et robustesse** : L'IA doit fonctionner de manière fiable et prévisible, même dans des situations imprévues ou ambiguës. Elle doit être capable de gérer les incertitudes sans produire de résultats trompeurs.
5. **Sécurité** : L'IA doit être protégée contre les cyberattaques et les utilisations malveillantes. Elle doit également garantir la confidentialité et l'intégrité des données qu'elle traite.
6. **Respect de la vie privée** : Les données personnelles doivent être protégées et utilisées conformément aux réglementations en vigueur. L'IA ne doit pas divulguer d'informations sensibles sans consentement explicite.
7. **Responsabilité** : Il doit y avoir des mécanismes en place pour attribuer la responsabilité des actions de l'IA. Les développeurs et les déployeurs doivent être tenus responsables des impacts de leurs systèmes.
8. **Considération des impacts sociaux et environnementaux** : L'IA doit être développée en tenant compte de son impact sur la société et l'environnement. Cela inclut la minimisation de l'empreinte carbone et la promotion du bien-être social.
9. **Contrôle humain** : Les utilisateurs doivent avoir la possibilité de contrôler et de superviser les décisions prises par l'IA. Il doit y avoir des mécanismes pour contester et corriger les erreurs.
10. **Évaluation continue** : Les systèmes d'IA doivent être régulièrement évalués et mis à jour pour s'assurer qu'ils continuent de répondre à ces critères au fil du temps.

En résumé, une IA de confiance est conçue pour être digne de confiance, en mettant l'accent sur l'éthique, la transparence, la sécurité et la responsabilité »

Les réponses de ChatGPT sont globalement identiques. On trouve toutefois un critère différent :

Accessibilité : Une IA de confiance doit être accessible et compréhensible pour tous, y compris ceux qui n'ont pas de compétences techniques. Elle doit aussi être inclusive et ne pas exclure certaines populations, qu'il s'agisse de groupes démographiques ou de personnes handicapées.

xxxxxxxxxxxxxxxx

Thématique : démarche et méthode d'un projet d'IA

MARS 2025

Sommaire

Acculturation.....	3
Choix de cas d'usages	4
Expérimentation	5
Evaluation	6
Etat des lieux des données.....	6
Cadre - charte d'usages	7
Formation	7
Gouvernance /Pilotage	8
Conduite du changement.....	9

« L'IA ne doit pas être subie mais choisie en conscience, avec pragmatisme et sans précipitation »

Les entretiens exploratoires montrent que l'intégration de l'IA dans une collectivité n'est pas vue comme une fin en soi, plutôt comme une nouvelle donne à prendre en compte dans un contexte de service public. Par conséquent, la manière de s'y prendre est centrale afin d'intégrer une IA responsable et maîtrisée.

"C'est important de définir une stratégie complète pour une IA maîtrisée »

Il ressort que le succès de l'IA dépendra de sa capacité à être adaptée aux besoins spécifiques des agents et des citoyens du territoire, tout en respectant des principes éthiques et responsables.

Une approche inspirée d'une démarche scientifique a été mentionnée avec des étapes identifiées, (sensibilisation, idéation, expérimentation, formation, évaluation), des principes (partir des besoins, une gouvernance et un cadre pour une IA responsable), et des points d'attention (la qualité des données, des critères de choix des cas d'usages, la conduite du changement)

« Pour rester maître, il faut connaître, sortir de l'inquiétude d'être dépassé, être acteur, se former, ne pas subir. »

A partir des témoignages¹, différentes étapes de méthode se dessinent clairement même si les modalités de mise en œuvre peuvent différer. Les IA traditionnelles comme les IA génératives ressortent du même type de démarche globale. L'arrivée de l'IAg fin 2022 a, semble-t-il, surtout obligé des collectivités déjà organisées sur le développement du numérique à repenser une approche projet plus globale et transverse. Pour les autres il faut prendre le train de l'IA en construisant à l'échelle du territoire.

Dans une première phase d'émergence de projets, on peut identifier 5 étapes.



¹ Entretiens exploratoires et témoignages dans le cadre de webinaires

Acculturation : créer un commun autour de l'IA.

[voir thématique acculturation, socle commun, culture partagée]

« Commencer par créer une acculturation complète de tous ceux qui, à un moment ou un autre, seront concernés. »

Cet aspect est systématiquement mentionné : il s'agit d'acculturer les agents, les élus, les citoyens aux concepts, aux potentialités et aux risques de l'IA.

« Les élus ont insisté sur le fait que l'IA ne doit pas aggraver les fractures numériques »

L'idée que tous les agents doivent être acculturés est largement partagée, car *« On connaît un bouleversement avec l'Ag et Chat GPT qui démocratisent l'IA »*.

De même les élus doivent avoir une compréhension de ce qu'est l'IA car *« c'est un sujet politique »*.

Plus largement, l'intention est de créer une culture de l'IA sur le territoire, *« face au risque de créer une fracture avec les agents, les élus qui ne sont pas tous au même niveau de connaissance, les citoyens qui sont aussi des usagers, les entreprises du territoire »*.

De manière générale, pour l'instant, l'acculturation se fait en interne des collectivités, ou à l'échelle d'un territoire à l'initiative d'une intercommunalité, d'un département ou bien lors de conférences territoriales de l'IA organisées dans le cadre de l'association des Interconnectés.

Concernant l'acculturation des agents en internes, différentes modalités ont été mises en œuvre par les collectivités, combinant des ateliers pratiques pour découvrir les outils d'IA ;
-des interventions d'experts et de chercheurs² pour démystifier l'IA et discuter des points de prudence et d'intérêt ;

-des présentations de cas d'usage réussis dans d'autres collectivités pour illustrer les bénéfices potentiels.

-A minima, les DSI ont produit un module sur « ce que je peux faire ou pas en matière d'IAg ».

« Il est essentiel de poser les bases par une acculturation complète, avertir sur les biais ou les hallucinations des outils. »

► **Les Cafés de l'IA** initiés par le Conseil national du numérique (CNN) ont été cités comme des démarches qui pourraient être adaptées pour l'acculturation des agents. [La plateforme](#) dédiée met à disposition des ressources et conseils pour organiser et animer un café de l'IA

« Organiser un Café IA est très simple et à la portée de toutes celles et ceux qui souhaiteraient accueillir ou animer un temps d'échange convivial sur l'intelligence artificielle, que ce soit entre citoyens, à l'école, au travail, au sein d'une collectivité territoriale... » [page d'accueil du site Café de l'IA]

[Voir thématique inclusion, fracture numérique]

² Exemples d'intervenants cités : Yann Ferguson du Labor'IA à plusieurs reprises ; JL Ganaccia (juriste), Luc Julia (co-fondateur de Siri, maintenant directeur scientifique de Renault)

Choix de cas d'usages : point de départ de la démarche IA

Il s'agit d'identifier des cas d'usage possibles puis de les prioriser, avant de les expérimenter.

Sur cet aspect, on peut distinguer deux temps : un temps qui relève de l'exploration des cas d'usages possibles et un autre temps qui relève du choix des cas d'usages à tester. De manière générale, il s'agit de partir des besoins des usagers (citoyens, agents).

Pour explorer les besoins, les ateliers d'idéation sont souvent cités, avec des groupes d'agents, des groupes de citoyens, des élus. La question qui se pose à ce stade est « Que peut nous apporter l'IA ? », « à quels besoins pourrait-elle répondre ? ». La question « comment faciliter la vie au travail ? » a également été citée.

Un atelier d'idéation est une séance de travail collaboratif qui vise à générer un grand nombre d'idées créatives pour résoudre un problème, répondre à un besoin ou développer un produit ou un service. Il s'agit d'un événement dédié à l'innovation et à la créativité, réunissant un groupe de personnes aux compétences diverses. (source Agily.fr)

Aujourd'hui, les collectivités doivent prendre en compte que l'IA ouvre des usages possibles dans le quotidien professionnel, voire que certains agents l'utilisent déjà.

Des collectivités ont réalisé une enquête auprès des agents pour mesurer le niveau de maturité, des utilisations, l'état d'esprit vis-à-vis de l'IA. Ces enquêtes sont bien sûr partielles et indicatives, car ce sont surtout les utilisateurs qui répondent. Toutefois, il apparaît que c'est plutôt l'enthousiasme que l'inquiétude qui ressort et l'envie d'essayer. Les collectivités interviewées sont conscientes de cette nouvelle donne. C'est pour cela qu'elles travaillent le sujet des cas d'usages selon l'angle des besoins des usagers et l'amélioration du service public d'une part et d'autre part l'angle des pratiques professionnelles des agents.

Pour la prise de décision, ces pistes pour des cas d'usages sont analysées selon des critères définis, dans le cadre d'une instance de gouvernance. De manière générale cette première évaluation de pertinence et de faisabilité est réalisée sur la base d'un outil de type « boussole de l'IA »ⁱ, dans le cadre d'une gouvernance qui implique des élus.

« La boussole permet des bons questionnements de fond, c'est une démarche très saine avant de déployer IA. Elle permet de rationaliser une pré analyse technique pour aider à la décision politique sur la base de 7 critères (aspects juridiques, techniques, écologiques, cybersécurité, données, coût...). La boussole pose aussi des questions plus généralistes pour conscientiser les enjeux : est-ce que l'IA apporte une vraie amélioration du service public ou y-a-t-il des solutions alternatives possibles ? Quels impacts sur les conditions de travail ? » [Nantes Métropole]

Des points d'attention particuliers sont cités pour le choix des cas d'usage à développer, notamment la prise en compte des parcours usagers, les enjeux de sobriété, la question du risque par rapport aux gains, les effets secondaires, la portabilité pour d'autres et pour demain, la durabilité, la balance coût/bénéfice... Certaines collectivités ont décidé qu'il n'y aurait pas d'IA pour répondre directement aux usagers. Le principe de créer des cas d'usages spécifiques basés sur des données de la collectivité a aussi été mentionné (chatbot ou callbot). L'enjeu d'une IA éthique et responsable est partagée, prenant notamment en compte la dimension frugale, la portabilité, l'ergonomie.

« Chaque requête à un coût environnemental. On privilégie des modèles locaux et moins gourmands »

Illustrations :

Angle des usagers et de l'amélioration du service public :

- ▶ Différents exemples de chatbot : L'aide aux agents d'accueil pour répondre aux questions des usagers a souvent été mentionnée comme cas d'usage à l'étude. 'Coco' pour répondre aux questions des usagers (Sicoval) ; Albert pour aider les conseillers des Maisons France Service à répondre aux usagers.
- ▶ Des outils d'IA aident à détecter les fuites sur les canalisations d'eau (réduction du temps de détection par trois), pour la reconnaissance des déchets sur la voie publique (Metz métropole et l'association des villes pour la propreté urbaine).
- ▶ Pour l'aide au choix, une matrice simple croise deux aspects : ce que l'IA peut faire ou pas / ce qu'on l'on souhaite que l'IA fasse ou pas [élèves de l'Inet]

Angle des utilisations internes :

- ▶ Les démarches les plus courantes à ce stade sont des chatbots internes des supports informatiques ou des services RH qui répondent à des demandes des agents.

« Proposer des solutions alternatives pour éviter que les collègues utilisent n'importe comment ChatGPT ou autre outil d'IAg. Comment encapaciter chaque collègue : mails, agendas, compte-rendu, digestion de longs documents... ? »

- ▶ Plusieurs collectivités ont engagé un travail avec Delibia afin de proposer un outil fiable et encadré pour une partie des tâches administratives courantes en collectivité (Sicoval, Rouen Métropole, région Occitanie). L'objectif était de faire le choix d'un outil cible afin d'éviter l'utilisation de ChatGPT « à tort et à travers ». Des intercommunalités ont proposé des abonnements aux communes, à destination des secrétaires de mairie notamment, pour participer à l'expérimentation. A Rouen Métropole 2/3 des 26 communes dont 6 de moins de 3000 habitants ont participé. Au Sicoval, 250 agents ont participé à l'expérimentation.
- ▶ Barnabé à l'ANCT : cet outil a été développé par l'équipe numérique interne pour répondre à une situation problème soulevée par les agents : répondre à la commande urgente de synthèse des contrats de ville, difficile à réaliser en raison du nombre, de la diversité des contrats et de la masse documentaire que cela représente.

Expérimentation : un temps nécessaire de « bac à sable ».

Cette étape est systématiquement mentionnée et précisée comme étant un véritable test avec évaluation afin de décider de poursuivre ou non le développement du cas d'usage.

« Une fois qu'on a identifié un cas d'usage, on le teste, ça fonctionne on le déploie, sinon pas grave on abandonne ».

Certaines collectivités ont déjà entamé des expérimentations avec un protocole d'évaluation, en particulier avec Delibia. D'autres vont bientôt mettre en place des « bacs à sable » pour expérimenter des outils en toute sécurité. Dans la plupart des cas, en fonction de l'écosystème local, des partenariats avec des organismes de recherche ou des start-ups sont conclus.

« On expérimente en ayant fixé au préalable les critères de l'expérimentation et les critères relatifs aux résultats. »

Les agents contribuent à l'évaluation en identifiant ce que ça peut apporter. Ils s'approprient l'outil, les règles d'usages, les points d'attention en rentrant dans la démarche : l'expérimentation contribue à l'acculturation et la formation.

« Les agents interrogés pensent qu'intégrer un outil d'IA cadré dans leur quotidien professionnel est une bonne façon de se familiariser progressivement avec l'IA pour ne pas

la subir à terme (celle-ci étant amenée à être de plus en plus présente dans la société) ».
[Évaluation qualitative Rouen Métropole]

Evaluer avant de décider

« Évaluer les résultats des expérimentations pour prendre des décisions éclairées pour l'avenir. »

L'évaluation est considérée comme essentielle pour définir la stratégie de déploiement de l'IA et éclairer la décision sur la mise en œuvre de tel ou tel cas d'usage. Si la priorité est d'évaluer les expérimentations pour décider ou non de poursuivre, l'évaluation est de plus en plus vue comme un processus en continu, à structurer et outiller.

« Ce n'est qu'après avoir évalué qu'on prend les décisions pour l'avenir, pour poser des bases solides. [Alors que souvent dans les collectivités, quand on parle d'expérimentation, en général c'est la première phase du déploiement complet.] »

Les collectivités qui expérimentent Delibia prévoient un protocole d'évaluation. Le Sicoval par exemple souhaite travailler avec le Labor'IA et l'ICAM pour faire une évaluation de la plus-value, questionner aussi que faire du temps gagné. Rouen Métropole dans le cadre d'un partenariat d'innovation avec Delibia a réalisé, fin 2024 une première évaluation qualitative après 16 mois d'expérimentation³.

Illustrations :

► Un questionnaire a été diffusé le 24 juillet 2024 aux 160 agents utilisateurs de Delibia, pour identifier les besoins des agents vis-à-vis de cet outil, mesurer leur satisfaction et l'impact potentiel sur leurs métiers. Des entretiens collectifs ont ensuite été proposés aux agents volontaires pour approfondir certains éléments de l'enquête. Les résultats ont été restitués fin 2024. Il ressort par exemple que les agents interrogés soulignent le gain de temps (notamment sur les tâches jugées rébarbatives) la fiabilité des sources et la qualité des productions de Delibia, mais insistent sur le besoin de vérifier et se réappropriier les productions car l'outil a ses limites : la compétence agent reste indispensable ; [Rouen métropole]

► Dans le cadre de la boussole de l'IA, Nantes métropole a créé un groupe technique avec des spécialistes SST (médecin, préventeur, psychosociologues, DSI, consultants internes) pour définir la manière dont on va observer l'impact de l'introduction de l'IA sur les conditions de travail, les RH. Ce groupe va proposer un outil pour évaluer en continu. L'idée est de regarder à échéance de 3 ans à 5 ans, les risques sur les compétences, l'encapacitation des agents, les risques sur le travail...

Etat des lieux des données

La maîtrise de la donnée est un enjeu majeur, résumé par la formule « pas d'IA sans data » [data publica]. Ainsi, le travail sur la donnée est inclus dans le processus de réflexion stratégique et d'organisation pour maîtriser l'introduction de l'IA dans la collectivité.

« Comme pour toute gestion de projet informatique, se poser les questions du choix, de la qualité et de la sécurité des données. »

³ Évaluation qualitative de l'usage, la satisfaction et l'impact de Delibia sur les métiers chez les agents ayant testé l'outil à la Métropole Rouen Normandie

Il ressort qu'un point fondamental dans la mise en place de l'IA est la qualité et l'accessibilité des données. Trois points d'attention principaux ont été pointés :

- Identifier et répertorier les données disponibles dans la collectivité.
- S'assurer qu'elles sont de bonne qualité, structurées et bien sécurisées.
- Avoir une réflexion globale et mettre fin à la gestion "en silos" des données

« On s'est structuré avec une équipe consolidée autour d'une administratrice générale de la donnée. Une charte métropolitaine de la donnée est partagée, diffusée avec des clauses data précises dans marchés publics. La charte est co-signée par les acteurs des délégations de service public, les associations, les entreprises... »

Pour préparer une généralisation de l'IA dans la collectivité, d'autres étapes sont importantes



Cadre - charte d'usages : un cadre à réfléchir collectivement

[Voir thématique cadre réglementaire, juridique, législatif]

Le sujet de l'encadrement des usages en interne se pose rapidement : parce que les agents sont en attente d'informations sur les possibilités en matière d'IA dans la collectivité, de protection et de connaissance de leur responsabilité, ou bien parce que des usages sont constatés (« shadow IA »), ou encore dans le cadre de la stratégie de déploiement en réponse au projet politique.

Concrètement, certaines collectivités ont choisi d'interdire provisoirement l'usage d'IAg dans l'attente de choix de cas d'usages à expérimenter, d'autres ont posé un cadre d'usage via une note ou charte interne. Dans certains cas, les règles d'usages en interne sont intégrées dans un cadre plus global de stratégie numérique de la collectivité, voire à l'échelle du territoire (cf pilotage/gouvernance)

Illustrations :

- ▶ Une note de cadrage de l'usage des IA génératives, rédigée en écriture facile à lire et à comprendre (FALC) a été adressée à l'ensemble des agents pour préciser les règles et points de vigilance, notamment sur l'utilisation des données et sur le contrôle des résultats.) (Rennes métropole]
- ▶ Choix d'interdire dans un premier temps les usages d'IAg dans le cadre professionnel afin de définir d'abord le cadre d'usages en interne (Nantes métropole)

Formation : au cœur de la démarche d'accompagnement

[Voir thématique compétences - formation]

La formation est élément clé pour assurer un déploiement maîtrisé et accepté. Différents éléments mentionnés dans le cadre des entretiens exploratoires sont éclairants pour aider à identifier à quoi et comment former les agents et les élus, aux compétences nécessaires pour utiliser et gérer l'IA

Par exemple :

- Privilégier la compréhension des mécanismes plutôt que des « modes d'emploi » ou recettes pour utiliser un outil.
- Développer l'esprit critique de façon générale et en particulier face aux résultats de l'IA.
- Apprendre à identifier les situations où l'IA n'est pas la solution.

« L'enjeu n'est pas de former des experts en IA, mais des agents capables d'utiliser l'IA en conscience, comme un outil parmi d'autres au service de leurs missions »

Trois idées clés se font jour sur le sujet de la formation

- La première est que face à un savoir en construction, des pratiques en émergence et la rapidité des changements, l'enjeu pour la formation de tout un chacun relève de l'identification des savoirs et compétences clés pour utiliser l'IA de manière responsable et sécurisée. Le développement de l'esprit critique a souvent été mentionné ainsi que le terme d'encapacitation des agents.
- La deuxième idée est qu'on apprend aussi en faisant et en réfléchissant ensemble à ce qui est fait, les résultats, les risques. A condition qu'elles donnent lieu à des temps de réflexivité, les séances d'idéation ou bien les expérimentations sont aussi des temps apprenants.
- On distingue des formations transverses, de type « socle commun » qui s'adressent à tous les agents, et des formations à cibler en fonction des métiers et/ou responsabilités. Par exemple certains métiers comme les RH, les services informatiques ou les managers sont concernés à double titre : sur les usages dans leur pratique professionnelle, et pour piloter des projets et manager les changements.

« Il faut former les managers et les agents dans deux directions : l'utilisation de ces nouveaux outils numériques d'une part et l'anticipation des conséquences sur les métiers d'autre part ».

Exemple :

► Construction en cours d'un plan de formation de référents IA. 150 agents se sont dit intéressés. Volonté de sortir de l'idée que l'IA est une affaire d'experts [région Occitanie]

Gouvernance /Pilotage : éclairer pour mieux décider

« Comment verser l'IA dans le débat public, comment en faire un sujet politique ? Quelle vision politique on arrive à donner à l'IA ? quels items politiques, quels marqueur éthiques on arrive à intégrer au-delà du marqueur économique ? »

Cet aspect est la condition pour garder une maîtrise pour une IA responsable, au service du service public. Les entretiens exploratoires montrent la nécessité d'une implication de l'ensemble des acteurs qui sont ou seront concernés par l'IA, en interne et à l'échelle d'un territoire.

Le portage et le cadrage politiques sont bien identifiés, souvent centrés sur l'élue en charge du numérique dans la collectivité. Des documents stratégiques « pour un numérique

responsable » sont formalisés et mis au vote dans les assemblées. C'est le plus souvent une approche globale du numérique, incluant un volet IA.

L'arrivée de l'IAg a conduit à penser l'organisation interne autour d'une approche globale du numérique prenant de plus en plus en compte les usagers et utilisateurs, et l'écosystème local. Cela bouleverse les organigrammes par exemple, par une redéfinition des Directions des systèmes informatiques (DSI) qui deviennent des directions du numérique (DSN) et intègrent des profils généralistes, ou bien par la désignation de chargée de mission auprès de la direction générale, sur la relation aux usagers, la constitution de comité transverse en interne.

La pluridisciplinarité et le décroisement sont recherchés et de plus en plus nécessaires car il est constaté que des directions sont directement sollicitées par des éditeurs. Il y a des enjeux de coûts, écologiques, des risques de doublons.

On perçoit la volonté de démarches globales et participatives associant les différents niveaux d'acteurs concernés. Les citoyens, les élus, les dirigeants, les managers, les agents, les acteurs de l'IA à l'échelle d'un territoire. A ce stade, les représentants du personnel et organisations syndicales sont plus marginalement associés et le sujet encore peu abordé dans les instances de dialogue social.

Illustrations :

- ▶ Le comité de projet interne est devenu le comité éthique de l'IA (DG, juridique, assemblées, DSI, sociologue, communication interne) [Rouen Métropole]
- ▶ Volonté de bâtir un cadre politique externe et interne. Vote en assemblée sur 3 points : accompagnement des entreprises dans le cadre du développement économique ; contribution au débat sociétal ; poser le cadre pour déployer l'IA dans l'administration avec des principes, notamment impact environnemental et souveraineté. Les élus ont énuméré les politiques publiques prioritaires qui pourraient intégrer de l'IA [Toulouse Métropole]
- ▶ Le vote des élus sur le plan d'action en 4 phases (sensibilisation, expérimentation, formation, évaluation, et la prise en compte des différents niveaux d'acteurs, a été précédé de la présentation d'un diaporama et d'un débat sur les enjeux de l'IA [sicoval]

Conduite du changement : rôle majeur de la fonction RH

Bien qu'il soit impossible aujourd'hui de prédire l'ampleur des changements que l'IA va générer, cet aspect a été mentionné dans le cadre des entretiens, en lien avec les impacts possibles sur les métiers, sur le contenu et l'organisation du travail. C'est donc une dimension à intégrer dans le pilotage global.

« C'est une dimension managériale, qui mérite que les directions générales s'en emparent. »

Thématique : métiers, emploi, travail

MARS 2025

Sommaire

Les métiers de la FPT -----	2
Les emplois dans les collectivités -----	3
Les conditions de travail et la santé -----	4

Le sujet de l'impact sur le travail a été présent dans tous les entretiens exploratoires. Trois aspects méritent d'être distingués.

Les métiers : cet aspect porte sur un niveau macro des métiers dans les collectivités territoriales : leur contenu c'est-à-dire les activités et tâches qui sont effectuées, les compétences nécessaires. Dans cette rubrique il s'agit de regarder si et comment les métiers sont ou seront impactés par l'IA/IAg.

L'emploi : cet aspect porte sur les postes, l'impact quantitatif en termes de suppression ou de recomposition d'emplois consécutifs à des choix d'introduction de l'IA dans une organisation de travail. On se situe au niveau intermédiaire des collectivités et des bassins d'emplois.

Le travail : il s'agit de regarder quels sont les impacts sur les conditions de travail, la santé, sur l'environnement et l'organisation du travail. On se situe au niveau micro des personnes qui effectuent le travail.

Les métiers de la FPT

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

Avec l'arrivée de ChatGPT fin 2022, l'IA générative (IAG) est clairement identifiée comme un changement majeur dans le processus d'introduction de l'IA dans les organisations¹. Ce changement est notable pour sa rapidité d'introduction et ses applications possibles, surtout parce que les IAG démocratisent l'IA. De plus en plus de citoyens et d'agents utilisent l'IA au travail, soit à titre personnel, soit par la mise à disposition d'IA dans les outils bureautiques. Cependant, les interviews montrent que nous en sommes encore à la phase de réflexion pour une introduction raisonnée, organisée et responsable de l'IA dans les collectivités.

Identification des impacts sur les Métiers

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

Certains travaux nationaux et internationaux donnent des tendances. Par exemple, les métiers à forte composante administrative risquent d'être plus touchés en raison des potentiels de l'IAg. Les travaux de l'Organisation Internationale du Travail² (OIT) permettent de construire et tester des méthodologies d'analyse des impacts sur les métiers. [L'étude](#) réalisée par les élèves de l'INET (à partir de la méthodologie mise au point par l'OIT) a été souvent citée car elle constitue un premier essai d'analyse de cartographie des emplois plus ou moins impactés par l'IA dans une collectivité territoriale. La difficulté a été soulevée de réaliser une cartographie générale des impacts sur les métiers.

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

Métiers à suivre

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

¹ Au cours de cette phase exploratoire, il a été de plus en plus évident qu'il était utile de différencier les deux types d'IA utilisées dans le monde du travail

-l'IA classique : utilisée pour des tâches spécifiques comme la reconnaissance d'images ou le traitement du langage naturel
-l'IA générative (IAG) : Capable de créer du contenu, comme des textes ou des images, de manière autonome.

Si l'IAG est vue comme un prolongement de l'IA classique, son arrivée fin 2022 provoque une accélération et un élargissement de ses utilisations possibles dans le monde du travail.

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

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

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

-La dimension rédactionnelle de l'IAG conduit à s'interroger sur le devenir de la filière administrative. Même si les entretiens exploratoires montrent que l'interface humaine avec les usagers reste un principe pour les collectivités, le développement de chatbot de plus en plus performants modifie le travail des agents en charge de l'accueil et de l'information des usagers.

-Les métiers liés aux ressources humaines sont doublement impactés : par l'introduction de l'IAG dans leur travail et par les enjeux RH de l'introduction de l'IA dans les collectivités. Les managers ont aussi été cités pour leur rôle d'anticipation et d'accompagnement aux changements.

-Les directions informatiques sont impactées aussi à double titre : sur le versant technologique mais aussi sur une nouvelle approche de la conduite de projets numériques.

-Ces nouvelles mutations des métiers se traduisent par la constitution d'équipes mixant expertise technologique et sciences humaines ou bien des profils hybrides pour la conduite de la démarche en matière d'IA. (Voir le thème « démarche -méthode »)

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

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

Les emplois dans les collectivités

Une vision techno-solutionniste remise en cause

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

Des impacts quantitatifs sur les emplois difficiles à mesurer

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

Soutien à l'humain ou remplacement d'emplois usants

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

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

Les conditions de travail et la santé

Plusieurs aspects ont porté sur les impacts de l'IA sur les conditions de travail à l'échelle individuelle des agents.

Si le côté positif de l'allègement de tâches pénibles ou ennuyeuses est identifié, il soulève deux questionnements principaux

- La responsabilité
- La pénibilité et la charge mentale.

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

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

La pénibilité et la charge mentale :

Cet aspect est un point de vigilance pour tous les métiers, en particulier en raison de la rapidité des changements. A ce stade, les impacts sont d'ores et déjà observés, par exemples sur les métiers en contact avec le public.

Les métiers d'accueil ont été cités pour illustrer cet aspect. De manière générale, ces emplois dans les services publics deviennent de plus en plus pénibles et dangereux, parce que les agents qui sont dans ces positions n'ont souvent pas les moyens de répondre aux problèmes rencontrés par les personnes, in fine ils subissent la colère des usagers. L'introduction de l'IA risque d'accentuer la charge mentale et la pénibilité voire la dangerosité de ces emplois de première ligne.

En effet, l'IA répond au plus facile et transmet à un agent public quand il y a difficulté ou face à une situation complexe. Il y a un risque que l'être humain récupère tout ce que ne peut pas faire l'IA, et ne traite que des conflits. On voit bien le risque de diminution des interactions sociales dans le travail entre agents et avec les usagers.

Par ailleurs, il est de plus en plus documenté que certaines tâches apparaissant comme fastidieuses ou répétitives contribuent au repos mental voire à l'intégration d'éléments utiles pour la qualité du travail à produire.

Les enjeux liés au temps de travail ont également été évoqués

La question du temps gagné reste encore théorique dans cette phase d'émergence des usages de l'IA. Ou bien elle concerne des usages individuels dits « shadow IA ». Toutefois, la question de ce qui sera fait du temps libéré de façon individuelle et collective est d'ores et déjà posée et signalée comme devant faire l'objet de dialogue social.

Anticiper et accompagner les transitions

« Une vraie transition va s'effectuer, la même transition qui s'est effectuée avec l'automatisation d'un certain nombre de process. »

Cette thématique est très présente dans les entretiens exploratoires, selon des angles différents mais complémentaires. Il ressort qu'une approche systémique de la conduite de projet s'impose face à la complexité et l'incertitude des changements à conduire et à venir. Dans la continuité de la transition numérique, l'introduction de l'IA nécessite une gouvernance partagée, un suivi des impacts sur les métiers, et surtout, un investissement dans la formation et l'accompagnement des agents.

L'IA offre une véritable opportunité de transformation des métiers dans les collectivités, mais elle doit être mise en place de manière réfléchie

Gouvernance de l'IA et dialogue social : il ressort des entretiens exploratoires que l'adoption de l'IA dans les collectivités nécessite une gouvernance qui implique notamment les DSI sur le volet technique, les services RH sur le volet accompagnement des transitions, et les élus du personnel et de la collectivité. Cela permet de définir des priorités d'utilisation de l'IA tout en évaluant correctement ses impacts sur les métiers, les emplois et le travail. Le sujet du dialogue social est évoqué notamment sur les enjeux de données, le cadrage et la sécurisation des usages de l'IA dans le cadre professionnel, la continuité de l'activité en cas de défaillance de l'IA... L'implication des agents pour bien comprendre et anticiper les impacts de l'IA est aussi souvent mentionnée, dans une recherche d'acceptabilité et de réussite des projets.

Le suivi constant des impacts sur les métiers peut s'organiser à l'échelle locale dans le cadre d'une évaluation à intégrer à la démarche de pilotage. Les observations peuvent contribuer à alimenter un travail plus global d'observatoire à l'échelle nationale. Cette démarche devrait alimenter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pouvant faciliter la mise en priorité de la formation et l'accompagnement des agents.

[VOIR THEMATIQUE DEMARCHE/METHODE]

« Un gros travail RH est nécessaire pour gérer ces impacts, notamment en termes de reconversion et de maintien des compétences techniques. »

Les entretiens exploratoires ont mis en évidence que le travail RH porte sur différents aspects. (Voir thématique compétences-formation)

Définir des priorités de formation et d'accompagnement

Tous les agents sont concernés d'une manière ou d'une autre par l'arrivée de l'IAg dans les collectivités. Par conséquent, ils sont tous concernés par de la formation ou de l'accompagnement, à des degrés divers en fonction de leur emploi.

► La priorité est de permettre à tout agent d'avoir un premier niveau de formation pour comprendre ce qu'est l'IA, comment cela fonctionne mais aussi à des compétences plus stratégiques liées à l'utilisation de l'IAg, notamment le sens critique et les enjeux liés aux

données. L'enjeu sur ce point est de « ne pas oublier ceux qui ne savent pas ». [Détails dans la rubrique socle commun-acculturation -culture commune].

► Les services informatiques doivent bénéficier d'un plan spécifique pour maintenir des compétences techniques de haut niveau et suivre les évolutions. Il a par ailleurs été signalé la nécessité pour eux d'avoir une approche de conduite de projet qui prenne en compte les aspects humains : les usagers finaux et les utilisateurs au travail.

► La ligne managériale et les DRH devront à la fois monter en compétences techniques et en ingénierie de projet complexe pour accompagner les changements.

"Les DRH des collectivités se posent de nombreuses questions sur l'IA et ses impacts sur les compétences et les métiers. Il est crucial de les accompagner dans cette réflexion et de développer des outils pour les aider à gérer ces transformations."

► Des formations ciblées « métiers » doivent être proposées lorsque des choix d'implantation de l'IA sont faits dans les services. Au-delà de l'utilisation des outils, des apports sur les « bons » usages, risques de biais, enjeux écologiques de données pourront être intégrés.

« Le CNFPT peut jouer un rôle clé en offrant des services de montée en compétence et d'ingénierie de projet, tout en restant neutre sur les plans financier, commercial et politique ».

Anticiper et organiser les parcours de transition et reconversion professionnelle

Cet aspect a été fortement soulevé au cours des entretiens exploratoires. On peut distinguer deux axes :

► l'axe de l'anticipation des impacts de l'IA par la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'échelle des collectivités et des territoires. Ces démarches devraient s'appuyer sur un observatoire qui suit et documente l'évolution des métiers.

► l'axe de la construction de parcours de reconversion pour celles et ceux dont les métiers risquent de disparaître ou de se transformer.

xxxxxxxxxxxxxxxx

Thématique : opportunités, risques et peurs

MARS 2025

Sommaire

Les opportunités -----	2
Assistance à la rédaction et amélioration de la qualité des documents produits. -	2
Efficacité et gain de temps -----	3
Qualité et précision des services -----	4
Optimisation énergétique et écologique -----	5
Amélioration du travail au quotidien :-----	5
Les risques et les peurs-----	5
Les risques pour les collectivités -----	5
Les risques pour les usagers-----	8
Les risques pour les agents-----	8
Pour limiter les risques : participation des agents et dialogue social -----	9

Cette fiche regroupe les opportunités et risques de l'IA et l'IAg mentionnés dans le cadre des entretiens exploratoires. Comme toute technologie l'IA a un caractère ambivalent, promesse d'amélioration du service ou du travail d'un côté, les risques et les peurs dans les usages d'un autre côté. Tous nos interlocuteurs se rejoignent sur l'idée que l'IA et l'IAg restent des outils, potentiellement puissants, qui doivent être maîtrisés pour des usages politiquement décidés et encadrés. La fiche thématique relative au cadrage réglementaire, juridique, législatif d'une part et celle relative à la démarche et la méthode d'autre part, montrent comment les acteurs pensent et agissent en matière de maîtrise et cadrage de l'IA et l'IAg dans les collectivités

"L'IA aura l'importance qu'on voudra bien lui donner et la confiance qu'on voudra lui accorder"¹

Les exemples de cas d'usages mentionnés dans cette fiche ont été recueillis dans le cadre des entretiens ou entendus dans le cadre de webinaires. Certains cas d'usages ont déjà été expérimentés, d'autres identifiés pour être testés, peu évalués à ce stade, bien que l'enjeu de l'évaluation soit bien pris en compte dans les démarches recueillies.

Les opportunités

« L'intérêt de l'IA réside dans sa force de calcul, qui peut aider à la décision en éclairant la complexité, sous réserve de la qualité de la donnée. »

Depuis l'arrivée de ChatGPT fin 2022 et le développement des IA génératives en langage courant, l'IA s'installe dans les pratiques individuelles et dans le travail. Selon Yann Ferguson, directeur scientifique du laboratoire Labor'IA, « *avant ChatGPT on estimait que moins de 1% des travailleurs français pouvaient dire qu'ils travaillent avec l'IA. Et souvent il s'agissait d'initiatives d'employeurs. Désormais, on estime que l'on est plutôt autour de 20%². Dans l'utilisation qu'ils font de l'IA, on observe qu'ils recherchent à la fois des gains de temps (pour l'automatisation des tâches rébarbatives) mais aussi pour une meilleure qualité de leur travail. Il y a beaucoup de créativité, d'exploration d'idées nouvelles* »

Assistance à la rédaction et amélioration de la qualité des documents produits.

Dans le contexte territorial, le premier atout mentionné est celui de l'assistance à la rédaction : projets de mails, de courrier, de notes, aide pour préremplir des dossiers.

« L'IA peut aussi servir aux élus, pour aider à rédiger des discours. »

¹ Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

² 13,5% des plus de 2000 agents des trois fonctions publique contactés dans le cadre d'une enquête conduite par un élève de l'INSP début 2024, indiquent qu'ils utilisent l'IA dans le cadre de leur travail.

Parmi les outils d'IAg existants, Delibia³ a souvent été cité et fait l'objet d'expérimentations dans différentes collectivités. D'abord un outil d'aide pour les délibérations, Delibia s'enrichit sur l'assistance à la rédaction de tout document administratif. Une collectivité en cours d'expérimentation qui se terminera fin 2025 a déjà fait une première lecture des usages : 50% sur les délibérations, 50% pour l'assistance rédactionnelle.

« C'est un outil d'assistance, pas seulement pour les emplois administratifs. Un coordonnateur d'AESH a demandé Delibia pour l'aider sur la rédaction, la correction d'orthographe. »

Illustration : dans l'évaluation qualitative de l'expérimentation de Delibia⁴, les agents interrogés, utilisateurs depuis au moins 6 mois, « soulignent le gain de temps (notamment sur les tâches jugées « pénibles »), la fiabilité des sources et la qualité des productions de Delibia, mais insistent sur le besoin de vérifier et se réapproprier les productions car l'outil a ses limites : la compétence agent reste indispensable ». Plusieurs usages sont permis par Delibia : la recherche d'informations est la plus utilisée, avant la reformulation, le résumé, le compte-rendu, la correction de texte, la rédaction de texte. La rédaction de mails vient en dernière position

Efficacité et gain de temps

Grâce au traitement de données multiples ou l'automatisation de tâches répétitives

« L'IA peut être utilisée comme " assistant de l'assistant " pour les questions qui reviennent toujours et les procédures complexes qui nécessitent l'analyse de plusieurs sources : le premier niveau rébarbatif peut être confié à un assistant IA. Il faut être conscient qu'on l'utilise déjà et que beaucoup d'outils sont déjà bourrés d'IA »

Plusieurs interlocuteurs ont cité des exemples relatifs à l'écriture de notes d'informations à destination des élus, à contextualiser au territoire, sur la base de données publiques. Pour une note pour laquelle il aurait été nécessaire de rechercher, regrouper, trier, mettre en forme les données, puis rédiger et relire le document, avec l'IA générative le travail s'est transformé en quelques « prompts » et relecture du document produit. Ensuite, il est possible de transformer le même document en courrier, support de présentation.

Un prompt, est une instruction destinée à une intelligence artificielle générative. C'est-à-dire, les IA capables de générer du contenu, qu'il s'agisse d'un texte, d'une image, d'une vidéo et même d'une musique. Grâce à sa compréhension du langage naturel, le grand modèle de langage, ou LLM, va ensuite analyser l'ensemble de vos instructions pour y répondre. En d'autres termes, il s'agit en quelque sorte d'un ordre adressé à une machine pour qu'elle exécute ce que vous lui demandez (source : [Datascientest](#))

Exemples cités : Note sur les systèmes de gestion des déchets ou aide à la production de documents budgétaires (jaune, budget climat).

D'autres pistes ont été évoquées, par exemple la transcription et le décryptage des vidéos des réunions d'assemblées ; le traitement des mails reçus (synthèse et historique des échanges et des documents joints) ; la préparation de la rédaction de contrats en matière d'urbanisme sur la base de données qualitatives

Grâce à la prise en charge d'un premier niveau de réponse à des questions récurrentes

³ Créé par des cadres territoriaux Delibia permet de rechercher, analyser et rédiger plus efficacement grâce à une IA et un accès immédiat à près de 2 millions de décisions publiques de plus de 5500 collectivités. (source : [Accueil - Delibia](#))

⁴ Évaluation qualitative de l'usage, la satisfaction et l'impact de Delibia sur les métiers chez les agents ayant testé l'outil à la Métropole Rouen Normandie ».

Des bots de premier niveau pour des questions récurrentes ont été cités à plusieurs reprises, principalement pour des usages dans les services internes, aussi pour des questions « standard » relatives au fonctionnement des services de la collectivité, sans utiliser de données personnelles. Le chatbot apporte une réponse rapide et précise aux questions fréquentes afin de permettre aux agents de se concentrer sur des tâches plus complexes.

Plusieurs collectivités se sont équipées de chatbot sur leur site Internet pour des réponses de premier niveau aux usagers, par exemple les horaires d'ouverture des mairies. A également été cité, le chatbot pour accompagner les utilisateurs internes des Services informatiques : il apporte un premier niveau de réponse et peut générer automatiquement un ticket. Des chatbots pour les services RH ou bien pour la commande publique ont également été évoqués, pour répondre en interne.

Qualité et précision des services

« C'est là où l'on mesure que la puissance de calcul, la puissance de ce process peut apporter quelque chose, même parfois enlever de la confusion. »

Il a été remarqué que l'utilisation de l'IA peut contribuer à améliorer la qualité du service et apporter un niveau de précision supplémentaire, notamment pour des fonctions qui touchent plusieurs domaines et nécessitent des connaissances diversifiées, à actualiser régulièrement.

Illustrations :

► Albert, solution conçue et mise en place par l'Etat dans les Maisons France Services a vocation à aider les agents d'accueil à chercher et vérifier les informations pour apporter des réponses aux demandes des usager : *« Albert est une IA « souveraine », développée par l'État pour accélérer les formalités administratives et apporter des réponses sûres, claires et efficaces aux utilisateurs des services publics.⁵ »*

► Projet d'IA pour améliorer le Portail Usager de la MDPH : Utilisation de l'IA pour synthétiser les conversations antérieures avec l'utilisateur et fournir des informations sur les aides possibles. Le but est d'améliorer l'expérience utilisateur et personnaliser les services. (CD Var)

« L'IA pour les secrétaires de mairie est un outil extraordinaire ! »

Pour préparer par exemple un dossier de subvention avec une note explicative sur une subvention spécifique telle la subvention de dotation d'équipement pour territoire ruraux (DETR). LégiGPT, basé sur les différents codes qui existent en France a été cité pour aider à apporter des réponses juridiques. Pour les collectivités qui ne peuvent s'appuyer sur un service de communication, l'IA peut, par exemple, aider à rédiger un communiqué de presse.

L'IA traditionnelle est utilisée depuis longtemps dans les domaines techniques. L'arrivée de l'IAg rend les usages de plus en plus accessibles à tous les agents. Par exemple, aide au jardinier pour anticiper les traitements ; analyse de la qualité des routes : l'IA regarde les images et détecte les réparations à faire.

Illustration : Projet ViPARE (villes propres, accueillantes et respectueuses de l'environnement), fut l'un des 5 lauréats 2023 dans le cadre de l'appel à projet DIAT (démonstration d'IA Frugale au service des territoires). Cette solution d'IA vise à mesurer l'état de propreté d'une ville afin de permettre de réorienter les rythmes de passage des services dans les rues, les méthodes de nettoyage, de médiation, voire de verbalisation.

⁵ [IA : connaissez-vous Albert ? | info.gouv.fr](https://www.info.gouv.fr/fr/la-connaissance-de-lia-est-une-competence-citoyenne)



Cet outil est réalisé dans le cadre de l'association des villes pour la propreté urbaine. [Ville de Metz]

Optimisation énergétique et écologique

[Voir fiche thématique : IA et écologie]

Les risques en matière de consommation énergétique des solutions d'IA sont bien identifiés. Toutefois, il est signalé que certains cas d'usages ont vocation à améliorer la performance énergétique ou écologique d'équipements et services.

Quelques exemples :

- ▶ Un outil d'IA pour la reconnaissance de fuites sur les canalisations d'eau a permis une réduction significative du temps de détection des fuites, une réduction de pertes d'eau et l'amélioration de l'efficacité énergétique. (Sicoval).

- ▶ Dans le cadre de la constitution de la bibliothèque des cas d'usages, l'association des Interconnectés a identifié différents projets, en France ou en Europe, par exemple des projets de jumeaux numériques de bâtiments pour améliorer l'efficacité énergétique de bâtiments et anticiper les besoins de maintenance ; de l'IA pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires et optimiser la gestion des stocks alimentaires

- ▶ Parmi les lauréats 2024 de l'appel à projets « démonstrateurs d'IA frugale au service de la transition écologique dans les territoires⁶ », on peut citer « Recital », qui vise à réduire la consommation d'énergie de ses bâtiments de 20 % en 2026 et de 50 % en 2030, et à optimiser le budget « rénovation » (Noisy le Grand) ; un projet comportant un jumeau numérique, créé en s'appuyant sur le plan de corps de rue simplifié grâce à une IA de classification (GIP Vendée Numérique)⁷

Un jumeau numérique (ou digital twin en anglais) est une représentation virtuelle conçue pour refléter avec précision un objet physique (par exemple, un système). Il couvre le cycle de vie de l'objet, est mis à jour à partir de données en temps réel et utilise la simulation, le machine learning et le raisonnement pour faciliter la prise de décision. (source [IBM](#))

Amélioration du travail au quotidien :

Certains interlocuteurs identifient des usages qui favorisent l'ergonomie au quotidien, en particulier par l'ajout d'IAg aux solutions bureautiques, en cours de déploiement dans les collectivités. Ces outils intégrés pourront, par exemple, simplifier les envois par publipostage, gagner du temps sur de la gestion en masse de données ; fournir des fonctionnalités de croisement de données à des fins de contrôle pour éviter les erreurs.

Les risques et les peurs

« Toujours rappeler que ce n'est qu'un outil »

Les risques pour les collectivités

Perte de contrôle

Ce premier risque est déjà bien connu des collectivités mais accentué par l'IAg. Il est augmenté en l'absence de DSI dans les plus petites collectivités.

⁶ [Démonstrateurs d'IA frugale au service de la transition écologique des territoires \(DIAT\)](#)

⁷ Source article la Gazette [L'IA frugale, un combat perdu d'avance ?](#)

Qualité et sécurité des données et cybersécurité : Il est partagé que les données doivent être protégées, surtout lorsque des outils gratuits comme ChatGPT sont utilisés. Les questions soulevées par le partage de données entre collectivités et prestataires privés deviennent encore plus cruciales à mesure que l'IA prend une place croissante dans le fonctionnement des services publics. Il est jugé nécessaire d'avancer de façon concertée avec l'Etat, notamment l'ANSSI pour assurer la sécurité des données et des systèmes. L'enjeu de qualité et de conservation des données est également bien identifié (voir fiche démarche, méthode)

Il y a un risque de "colonisation numérique" par manque de stratégie d'IA nationale

Difficultés à réguler les usages de l'IA par les agents

L'arrivée de ChatGPT en novembre 2022 et le développement rapide de multiples solutions crée une rupture qualifiée de « rupture d'usages » en raison de la facilité d'utilisation de ces IA, basées sur le langage naturel. Ainsi, il a été très vite constaté que des usages individuels professionnels (shadow IA) existaient dans le monde du travail, privé comme public. Début 2024, soit quelques mois après l'arrivée de ChatGPT, 13,5% des plus de 2000 agents des trois fonctions publiques contactés dans le cadre d'une enquête conduite par un élève de l'INSP, indiquaient utiliser l'IA dans le cadre de leur travail. Des enquêtes internes de collectivités montrent que cette proportion est bien plus élevée un an après. Cette nouvelle donne pose des questions inédites en matière de sécurité informatique, de responsabilité, de place de l'humain, de management, de compétences, de respect des valeurs et principes du service public. Certaines collectivités ont d'abord interdit ces usages, d'autres encadré les règles d'usages par des notes de services. Face à cette nouvelle donne dans les usages, l'acculturation de **tous** les agents revêt une importance cruciale.

[Voir thématique cadre réglementaire, juridique, législatif]

« Il y a un principe de réalité qui est que des usages sont en train de se développer, à l'initiative parfois des agents. Des collectivités qui avaient posé comme principe que les agents n'utiliseront pas tel ou tel outil ont fait marche arrière par la suite parce qu'elles ont été obligées de constater qu'il y avait des usages d'outils d'IA et que le risque à fermer les yeux est qu'on ait des usages anarchiques qui se développent et qui peuvent créer des tensions dans la manière dont le travail est réalisé dans un collectif quand parmi des agents en charge des mêmes tâches, certains auront développé leurs propres usages, d'autres non. »

" Hygiène " dans l'utilisation de l'IA : ce terme a été utilisé pour souligner les précautions à prendre, notamment vérifier les prestataires et les outils utilisés, ne pas perdre le contrôle des données, éviter les risques liés aux usages gratuits de l'IA, où les usagers deviennent des produits.

[Voir thématique acculturation, socle commun, culture partagée]

Dépendance

Continuité de l'activité :

Au regard de leur facilité d'utilisation et des gains qu'apportent les solutions d'IA, notamment pour le travail administratif, on peut penser que les usages vont progressivement s'installer et se généraliser. La question se pose donc d'ores et déjà de la dépendance à ces outils et de la capacité des organisations à faire sans.

Illustration : « Les participants n'imaginent pas un impact fort sur leur quotidien professionnel si la solution Delibia venait à être retirée, majoritairement car cet outil est nouveau et son utilisation encore très occasionnelle. Ils sont cependant plusieurs à indiquer que plus Delibia

sera utilisée (longtemps et par beaucoup), plus elle deviendra indispensable. » [Évaluation qualitative expérimentation Delibia, Rouen Métropole]

« En même temps que les usages se multiplient, il faut réfléchir à nos plans de continuité de l'activité en cas de crash ou de problème d'indisponibilité de l'IA. Comment on arrive à maintenir le service public si les process critiques venaient à devenir dépendants de l'IA ? »

Il a été souligné que les collectivités doivent anticiper des plans de continuité pour garantir le maintien des services publics en cas de panne ou d'indisponibilité de l'IA. Dans ce cadre, l'enjeu de maintien de compétences générales et techniques est bien identifié.

« Une agente exprime une réserve à utiliser Delibia régulièrement par crainte de finir par ne plus faire elle-même et perdre en compétence »

Impact écologique

Ce sujet est emblématique du caractère ambivalent de l'IA : comme indiqué dans la rubrique des « opportunités », l'IA est porteuse de promesses pour améliorer la consommation énergétique par exemple. Toutefois la question se pose de la balance entre les améliorations permises par des systèmes d'IA et leur impact écologique global.

A ce stade, le point central de l'impact écologique relevé systématiquement est celui du développement exponentiel des datacenters en lien, entre autres, avec la démultiplication des usages de l'IAg pour des tâches qui relèvent d'un moteur de recherche ou outil bureautique existants. Le manque de visibilité sur l'impact à long terme, tant sur le plan environnemental que budgétaire, reste une source d'incertitude pour les collectivités.

« Comment demain, on arrive à mesurer la question de la dépendance à l'IA par rapport au coût de fonctionnement que ça pourra susciter de la part des collectivités ? On essaie de pouvoir les rationaliser, notamment sur l'impact énergétique, mais on navigue à vue sur les répercussions dans un an, 2 ans, 3 ans, 4 ans. »

Impact budgétaire

Alors que les collectivités cherchent à rationaliser leurs dépenses, l'adoption de technologies d'IA pourrait entraîner des coûts à la fois imprévus et croissants, notamment la dépendance vis-à-vis de fournisseurs. Certains expriment une crainte que « *les coûts explosent pour une efficacité pas toujours avérée* ». Finalement il est considéré que les solutions souveraines se révéleraient plus économiques à long terme.

Accentuation de la fracture entre collectivités

L'enjeu de *"ne pas rater le train de l'IA, pour ne pas se laisser distancer"* est bien identifié dans le cadre des entretiens exploratoires et les acteurs territoriaux rencontrés s'y emploient. Ils sont également conscients que parmi les collectivités, il y a *"celles qui ont pris le train de la transition numérique et les autres"*. Risque de désolidarisation entre les collectivités en matière RH : les unes ayant des personnels formés, les autres non.

[Voir thématique : Inclusion – fracture numérique]

Les risques pour les usagers

Baisse de qualité du service public

La question de l'acceptabilité sociale de l'IA a été posée, par exemple au sujet des chatbot en réponse directe aux usagers entraînant une diminution du contact humain dans la relation aux usagers et un risque de dégradation de la qualité et de l'image du service public.

Il y a un risque d'une potentielle standardisation des écrits si Delibia venait à être utilisé à grande échelle et sans réappropriation forte des productions

Accentuation des inégalités liées à la fracture numérique⁸

Cet aspect concerne les usagers du service public et les agents. Il ressort des entretiens exploratoires que si l'IA peut améliorer la relation avec les usagers, l'humain doit être préservé dans ces processus. Albert dans les Maisons France Services a souvent été mentionné car c'est une IA qui a vocation à aider les agents pour donner une réponse appropriée aux usagers.

L'introduction de l'IA peut créer des inégalités entre agents selon leurs compétences numériques et la disponibilité des outils en fonction des postes de travail.

Il est crucial de veiller à ce que le déploiement de l'IA n'accroisse pas les inégalités entre agents, notamment dans un contexte où certains, en raison de leurs compétences numériques, pourraient être en avance sur d'autres.

Les risques pour les agents

Intensification du travail et risques pour l'emploi

[Voir thématique métiers, emploi, travail]

Même si l'enjeu de suppression d'emplois n'est pas redouté à court terme, il représente une menace dans le cadre du développement à venir des usages de l'IA ajoutée aux contraintes financières que connaissent les collectivités. Il est constaté à la fois un enthousiasme vis-à-vis de l'IA et la crainte de ne pas savoir l'utiliser.

L'IA ne doit être ni le prétexte ni la solution pour résorber le déficit public et accélérer les suppressions de postes : "ça doit être un plus, pas un moins"

En matière de conditions de travail, différents aspects ont été pointés comme pouvant contribuer à une intensification du travail et de la charge mentale. Les risques d'erreurs liés à la qualité des données ou bien aux biais et réponses approximatives voire fausses des IA posent la question de la responsabilité et des conséquences pour les agents.

La pénibilité liée à « l'effet bout de chaîne », notamment dans les métiers d'accueil a été mentionnées à plusieurs reprises. Il existe, par exemple, quand les chatbot répondent plus ou moins bien et que les agents ne finissent par traiter que des situations complexes et des usagers exaspérés.

⁸ La **fracture numérique** décrit les inégalités dans l'accès aux [technologies de l'information et de la communication](#) (TIC), leur utilisation et leur impact. Sont généralement admis au moins deux niveaux de fracture numérique : l'accès (fracture de premier degré) et l'usage (fracture de second degré). (wikipedia)

« Des agents expriment la crainte que la hiérarchie impose cet outil dans une logique de productivité, exprimant ainsi des craintes d'instrumentalisation des agents, de dépossession de leur travail, et d'excès de contrôle »

Pour limiter les risques : participation des agents et dialogue social

[Voir thématique démarche, méthode]

Plusieurs retours d'expérience montrent une association large des différentes parties prenantes à l'intégration de l'IA dans les services publics locaux. L'intérêt de partir des besoins pour une intégration pertinente et acceptée de l'IA est bien identifié.

En interne, les agents sont impliqués de différentes manières : acculturation collective, participation à des ateliers d'idéation, participation à des expérimentations et leur évaluation. L'intérêt de partir du travail réel⁹ pour trouver des cas d'usages pertinents de l'IA est bien identifié.

« L'outil numérique est souvent présenté comme facilitant, permettant de gagner du temps, alors que ce n'est pas toujours vécu comme tel par les utilisateurs. »

Dans certaines collectivités, l'IA est traitée dans le cadre des instances de dialogue social, dans le prolongement des sujets liés au numérique. Cela permet d'articuler dialogue social avec les IRP sur les conditions et l'organisation du travail d'une part et dialogue professionnel sur le contenu du travail avec les agents d'autre part.

Illustration : Dans le cadre de la Formation spécialisée, santé, sécurité au travail (F3ST) une étude d'impact de la dématérialisation sur le travail réalisée en 2020 avait démontré l'impact fort du numérique, surtout sur la charge mentale (nombre d'outils, plusieurs pour un même usage ; changement d'outils et adaptation aux nouvelles fonctionnalités). Lors de la restitution de cette étude, la nécessité d'associer la direction de la QVT à toute évolution numérique a été soulignée. Les OS et l'administration ont mis en place un groupe de travail sur l'IA en parallèle de la F3ST. Un travail sur un langage commun a d'abord été effectué (1er temps d'acculturation sur ce qu'est l'IA ; 2è temps sur l'impact de l'IA sur le travail). [Région Occitanie]

Dialogue social technologique : « processus de communication et de négociation entre les différentes parties prenantes (travailleurs, employeurs, syndicats, Etat) des rapports de travail visant à discuter et réguler l'impact et l'intégration des technologies au sein de l'environnement de travail. Ce concept reconnaît l'importance cruciale d'une collaboration étroite et transparente pour anticiper et gérer les transformations induites par les avancées technologiques en veillant à préserver les droits des travailleurs, à promouvoir leur bien et à garantir la durabilité sociale des changements opérés ».

source [Synthèse générale LaborIA Explorer](#)

xxxxxxxxxxxxxxxx

⁹ **Travail réel** : ensemble des activités professionnelles et des pratiques de travail présentes dans l'exercice quotidien d'une profession ou d'une activité. Contrairement au « travail prescrit » qui représente les tâches et les procédures telles qu'elles sont décrites dans les manuels, les politiques d'entreprise, ou les directives officielles, le « travail réel » reflète ce qui se passe véritablement lorsque les individus interagissent avec leur environnement de travail. (source [Synthèse générale LaborIA Explorer](#))

Introduction

MARS 2025

Rapporteure : Marie Mennella

Sommaire

La commande -----	2
Le contexte -----	2
Les entretiens exploratoires -----	2
Les thématiques de restitution -----	3
Annexe – liste des personnes interviewées -----	4

La commande

Le 27 septembre 2024, le Président du CNFPT signait une lettre de mission à Marie Mennella, vice-présidente du conseil d'administration pour le collège des organisations syndicales, dans le but de faire un premier état des lieux des pratiques et réflexions des collectivités en matière d'intelligence artificielle, et de faire remonter des besoins. Face aux défis engendrés par l'arrivée de ChatGPT fin 2022¹ et l'ouverture de multiples possibles en matière d'IA générative (IAg), nous avons opté pour une enquête exploratoire auprès d'acteurs territoriaux déjà en réflexion ou en action en la matière afin de repérer les usages, les enjeux, les problématiques actuels et projetés. Un point d'étape des résultats de l'enquête exploratoire auprès du Conseil d'administration du CNFPT a été fixé au mois d'avril 2025. Ce document d'étape présente sous forme de 10 thématiques, les observations et analyses d'acteurs territoriaux au sujet de l'IA et de l'IAg dans les collectivités territoriales.

« Dans le cadre de mon élection en avril 2024, j'ai eu l'occasion de souligner l'importance pour notre établissement d'anticiper et d'être au rendez-vous de l'innovation et du futur. L'intelligence artificielle (IA), est à ce titre une mutation profonde qu'il nous faut accompagner et non pas subir. ² » (Extrait lettre de mission -Président du CNFPT Yohann Nedelec)

Le contexte

L'enquête annuelle de l'Observatoire de la Data publiée le 12 novembre 2024 permet d'avoir des données chiffrées pour éclairer l'évolution des pratiques et représentations en matière d'IA dans les collectivités territoriales.

En 2024, l'Observatoire fait le constat que *« Évaluer et suivre le nombre de projets d'IA dans les territoires est devenu en peu de temps un exercice difficile tant la progression est rapide »*.

On est passé de 5 projets locaux identifiés en France en 2021, 19 en août 2022, une cinquantaine en 2023, à probablement plusieurs centaines de projets en cours en 2024. Ces projets peuvent être très variés, en raison de l'arrivée de l'IA générative. L'Observatoire dénombre de *« très nombreux chatbots ou « robots conversationnels » imaginés ou mis en test par des collectivités de toutes les tailles aussi bien en interne (pour répondre aux agents qui ont besoin d'information sur leur carrière par exemple) qu'en externe (pour renseigner des usagers) »*.

Les entretiens exploratoires

Face à un sujet nouveau et en rapide évolution, le choix a été fait de recueillir les points de vue et témoignages d'acteurs déjà en réflexion ou en action en matière d'IA sur les territoires, ou bien concernés par leur fonction de représentation des collectivités ou des agents dans les instances du CNFPT. Une trentaine de personnes ont été rencontrées : des élus et représentants institutionnels, des cadres de collectivités en charge du numérique et de l'IA, des mandatés et experts d'organisations syndicales [liste en annexe]

¹ Le 30 novembre 2022, la version française de Chat GPT était mise en ligne, à la disposition du grand public.

² Dans toutes les fiches thématiques, les paragraphes en italiques sont des verbatim entendus ou lus dans le cadre des entretiens exploratoires.

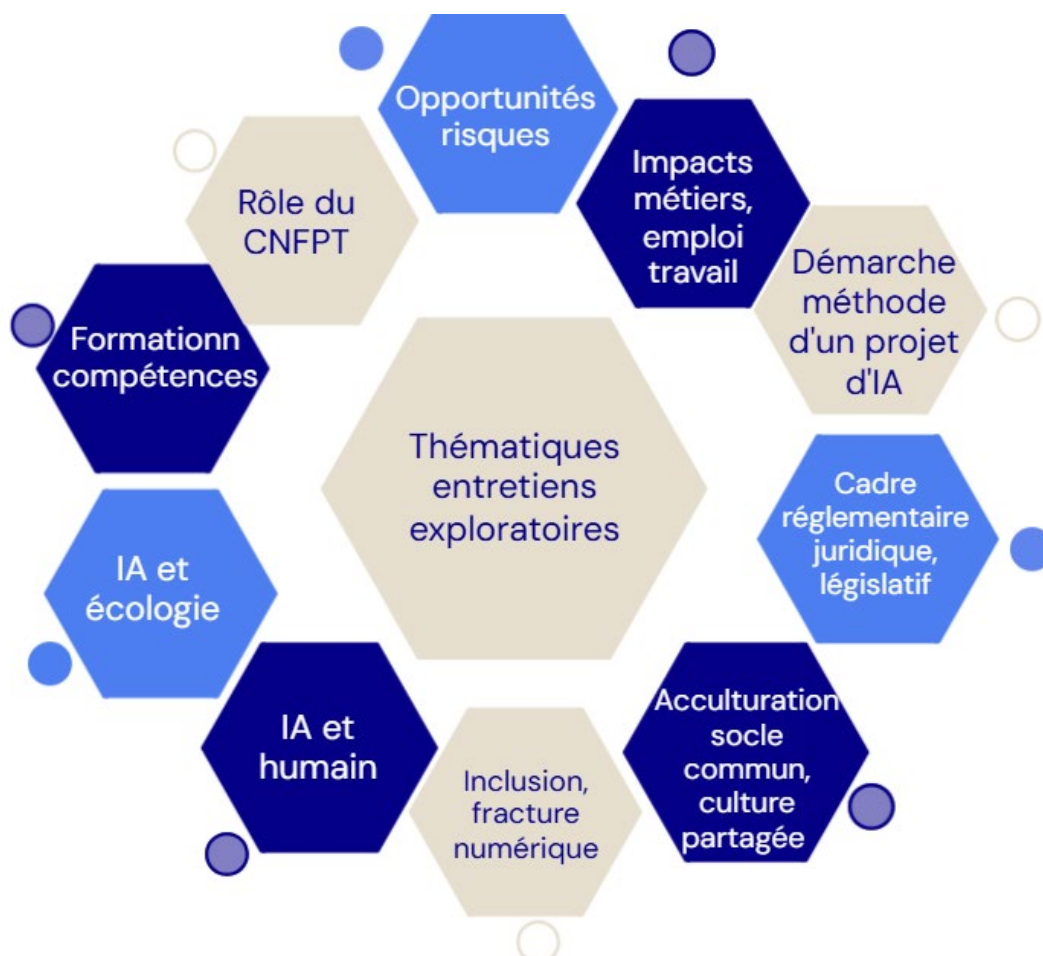
Ces entretiens avaient pour objectif de repérer d'une part les usages et actions actuels ou prévus, d'autre part les réflexions et questionnements. L'intention était de percevoir sous quels angles et de quelles manières les acteurs appréhendent ce sujet nouveau et complexe. La veille conduite en parallèle a d'une part permis de repérer des acteurs à interviewer et d'autre part de croiser les contenus des entretiens avec les réflexions conduites en matière d'IA dans la presse ou des travaux de recherche.

La restitution des entretiens constitue une base de travail pour éclairer les acteurs intéressés, alimenter la réflexion collective et identifier des axes d'approfondissement ou d'action pour le CNFPT.

Il s'agit d'une approche qualitative dans le but de dresser un premier panorama de la situation et des réflexions en matière d'IA et d'IAg dans un contexte de forte évolution sans visibilité claire à ce jour du devenir de ce que certains qualifient de « révolution comparable à l'arrivée de l'imprimerie ».

Les thématiques de restitution

A partir des entretiens conduits, différentes thématiques se dégagent (voir schéma ci-après). Chaque thématique fait l'objet d'une fiche qui peut se lire indépendamment des autres. Des renvois à d'autres fiches sont indiquées dans le corps du texte



[Support numérique avec liens vers les fiches thématiques](#)

Annexe – liste des personnes interviewées

Madame Marie Mennella, vice-présidente du CNFPT, tient à remercier les élus, cadres de collectivités et représentants d'organisations syndicales d'avoir bien voulu répondre à la demande d'entretien.

20 interviews réalisées et 30 personnes rencontrées :

- Elus ou représentants d'institutions
- Cadres de collectivités en charge du numérique et de l'IA
- Mandatés et experts d'organisation syndicales

Elus -institutions	
Nom	-fonction
Bertrand Serp Toulouse Métropole	VP chargé de la transition digitale Membre de l'association des Interconnectés
Franckie TRICHET Nantes Métropole	VP Nantes métropole et co-pdt commission numérique des Interconnectés
Pascal Fortoul Collège élus	Membre commission prospective CNFPT Ex-DGS Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais - Ex-président ADGCF
Bastien Taloc et Sébastien Tizon France Urbaine	Conseiller FPT-FU, ex DGA métro Lille, Conseiller culture, numérique, sport
Jacques Oberti Député, ex-pdt SICOVAL	(ex)membre commission numérique des Interconnectés FU
Laetitia Quilici Département du Var	VP en charge du numérique + Conseiller Spécial du Président, DGA Modernisation et la Performance de l'Administration,
Stanislas Bourron ANCT	DG ANCT depuis 2022 + collaborateur en charge numérique
Arnaud Mercier Métropole Aix Marseille	(entendu au salon des Maires) Conseiller délégué à la Métropole numérique Maire de Venelles – 8500hab
Cadres de collectivités en charge du numérique et de l'IA	
Régis Gabriel	Directeur du Pôle Propreté Urbaine à la Ville de Metz
Norbert Friant	Direction des services numériques Rennes
Romain Coutant	Directeur des solutions et innovations numériques Département du Var
Nathalie Hopp (Avec Mr Trichet)	DGA ressources Nantes-Nantes Métropole
Claire Dubreuil	Directrice de projet transformation numérique – SICOVAL -Haute Garonne
Cyril Demoures	Ex-élève de l'Inet, auteur de la cartographie des métiers concernés par l'IA dans une collectivité

Carole Desmarais	Directrice déléguée aux usages numériques, région Occitanie
Flore Bonhomme	Chargée de la stratégie de la relation aux usagers
Equipe direction CNFPT Paca	DR + 2 DAF

Mandatés et experts d'organisations syndicales

Christophe Couderc	Membre commission prospective - Président CNO
Pascale Mercier Emmanuelle Lavignac	Membre CGT commission prospective UGICT CGT en charge de l'IA
Caroline Charruyer Jean-Michel Weiss	Membres commission prospective – FA-FPT
Éric Marin	<i>Membre commission prospective – FO</i>
Charles Cosse	<i>Membre commission prospective – UNSA</i>
Valérie Crochet Jean Marie Robert	Membre Commission prospective – CFDT CFDT Cadres en charge de l'IA
Guillemette Favreau	CFDT ministère de l'intérieur

Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités

Une étude des élèves
de l'INET 2023-2024

Une étude rédigée par
Cyril DEMOURES

avec la participation de

Elmira ALIYEVA

Cyril PHILIS

Laurine AUBERT

Avril 2024



L'intelligence artificielle (IA) s'immisce dans le quotidien des collectivités. Comme l'informatique dans les années 1980 et l'Internet dans les années 2000, cette nouvelle (r)évolution technologique conduira à des changements significatifs pour l'organisation du travail, transformant de nombreux métiers.

Dans le cadre d'un projet collectif à la Ville de Lyon portant sur les enjeux de l'IA, des élèves de l'INET ont produit une cartographie des métiers concernés par les évolutions induites par l'IA. La cartographie ainsi développée s'est basée sur la méthodologie de l'Organisation mondiale du travail (OMT) faisant référence aujourd'hui pour analyser les effets de l'IA en termes de ressources humaines. D'ailleurs, au moment de la finalisation des travaux du groupe sur la cartographie, le cabinet Roland Berger a publié une analyse se basant sur la même étude de l'OMT, témoignant ainsi de la justesse du choix de méthodologie.

Ce document a pour objet de présenter brièvement l'intérêt de l'outil, d'illustrer son exploitation par une collectivité fictive, et de détailler la méthode suivie.

I. L'OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS CONCERNÉS PAR L'IA DANS UNE COLLECTIVITÉ

L'outil de cartographie permet de représenter la borne haute des capacités d'une IA générative (GPT4). Il assigne à une sélection de métiers du répertoire du CNFPT un qualificatif (pas concerné, peu concerné, concerné, très concerné), permettant de mesurer la capacité d'une IA générative à effectuer les tâches d'un métier donné. La cartographie a deux objectifs :

1) Sensibiliser les élus et dirigeants territoriaux aux changements à venir pour leurs organisations : en représentant graphiquement, à l'échelle de la collectivité, les capacités de l'IA générative, il permet à un exécutif ou une direction générale de prendre conscience de l'ampleur des changements à venir.

2) Orienter les ressources d'accompagnement du changement vers les secteurs et les métiers les plus concernés par l'IA, pour les faire évoluer ou les protéger : l'outil s'appuie sur le tableau des effectifs de la collectivité. En regroupant les agents au sein de catégories étroitement comparables, comme le permet le tableau des effectifs (par catégorie A, B, C, filière, direction, F/H, cadre d'emploi...), il met en lumière les populations les plus concernées. Les élus et cadres territoriaux peuvent ainsi prendre des décisions politiques ou de gestion en fonction des données obtenues.

¹ Organisation mondiale du travail : Generative AI and jobs : A global analysis of potential effects on job quantity and quality, Auteurs : Paweł Gmyrek, Janine Berg, David Bescond, <https://doi.org/10.54394/FHEM8239> Working paper 96, août 2023

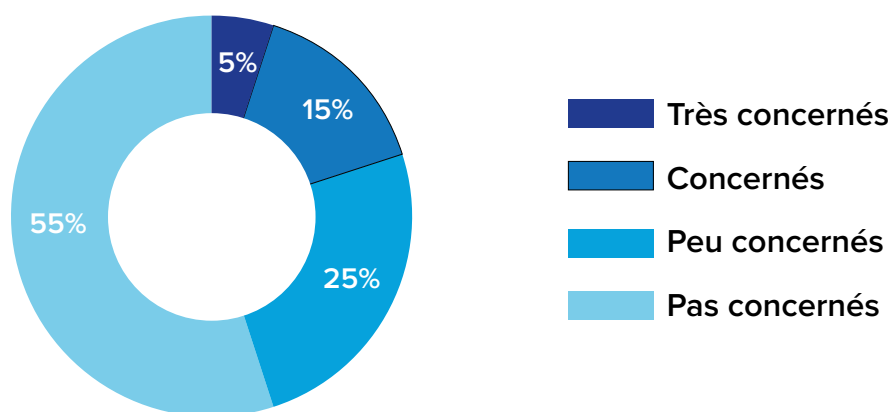
² <https://www.rolandberger.com/fr/Insights/Publications/L-impact-de-l-IA-g%C3%A9n%C3%A9rative-sur-l-emploi-en-France.html>.

³ <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers#rmt-marguerite>

II. UN EXEMPLE D'UNE ANALYSE POUR UNE COMMUNE TÉMOIN

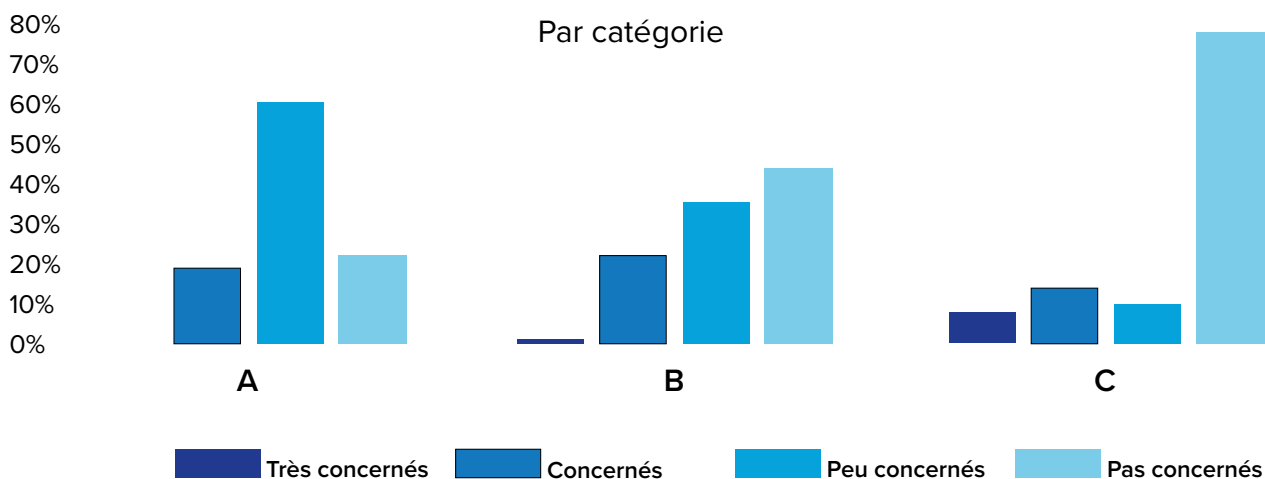
1. PRINCIPAUX RÉSULTATS STATISTIQUES DU TRAVAIL DE CARTOGRAPHIE

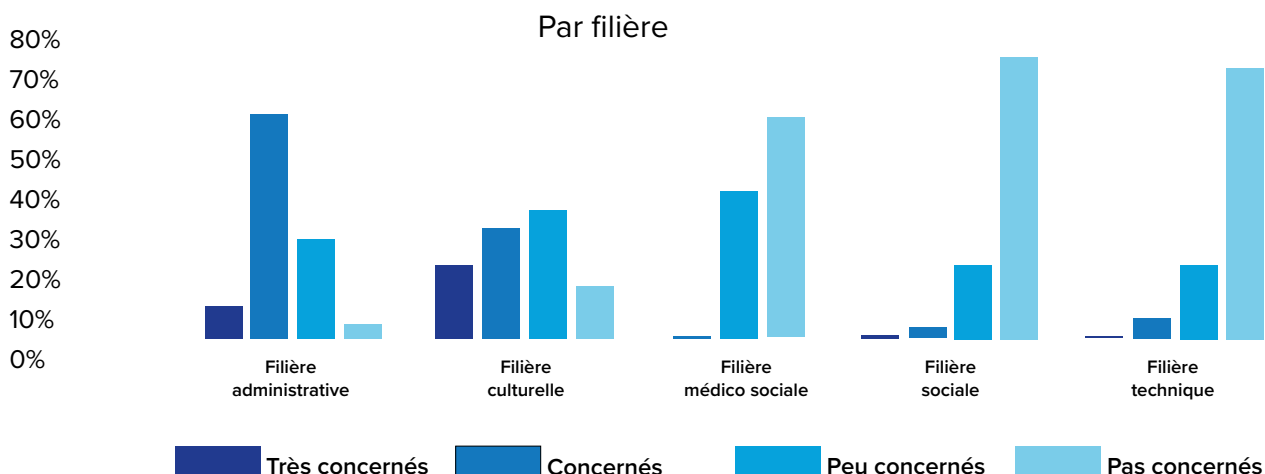
Postes concernés ville témoin



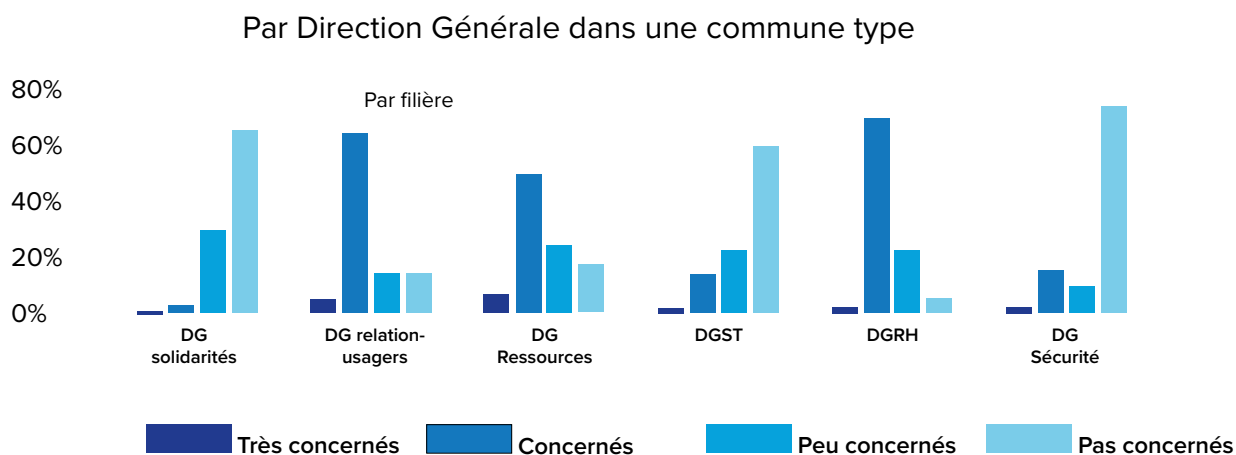
Presque la moitié des postes de la commune témoin sont concernés par des évolutions potentielles induites par l'IA générative. La cartographie montre qu'au moins 25 % des tâches des métiers exercés par les agents peuvent être effectuées, en totalité ou en partie, par l'IA générative.

Parmi les métiers les plus concernés (catégories très concernés et concernés), ceux d'agent d'accueil et d'assistant de gestion représentent, en volume, la part la plus importante des effectifs concernés.





Les filières administrative et culturelle sont nettement plus concernées que les filières techniques, sociale et médico-sociale. Ce point est cohérent avec la capacité de l'IA générative d'effectuer des tâches de métiers de bureau ou de création, plutôt que des tâches manuelles.



Dans le même sens, les délégations générales les plus concernées sont celles qui contiennent des directions dites « Ressources » (Secrétariat général, DG Ressources, DG RH, DG Proximité).

L'outil proposé permet également d'extraire précisément la liste des métiers les plus concernés de la collectivité.



2. LES CORRESPONDANCES AVEC LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS STATISTIQUES DE L'ÉTUDE OMT

Les résultats statistiques de l'étude sur des métiers de la commune témoin correspondent aux conclusions de l'étude de l'OMT.

Les chercheurs et analystes de l'OMT ont en effet déterminé que le groupe de métiers le plus concerné par l'IA générative est celui des employés de bureau.

En moyenne, près de 82 % de leurs tâches peuvent être effectuées, en totalité ou en partie, par une IA générative comme GPT 4. Il en résulte en conséquence que les métiers d'agent d'accueil et d'assistant de gestion soient fortement concernés, et que les agents de catégorie C représentent la part la plus importante des métiers très concernés par des évolutions potentielles.

Selon l'étude de l'OMT, contrairement aux révolutions technologiques antérieures, les « cols blancs » sont davantage concernés que les « cols bleus » à des évolutions de leurs métiers : cela s'explique par la capacité sans précédente des IA génératives à réaliser des tâches cognitives complexes. Cette tendance est confirmée au sein de la commune par la surreprésentation des filières administrative et culturelle parmi les agents concernés.

L'analyse de l'étude précitée montre qu'il faudrait s'attendre davantage à une évolution des métiers induite par l'IA qu'à une disparition massive de certains d'entre eux.

Dans les pays développés, 13,2 % des emplois disposent d'une gamme de tâches auxquelles l'IA générative peut contribuer à améliorer la productivité, sans se substituer à l'humain, tandis que 5,5 % des emplois pourraient être effectués par l'IA générative seule, ce qui reste significatif.

Toutefois, l'étude de l'OMT ne met pas en avant de potentiels nouveaux métiers générés par l'IA : elle rappelle que près de 60 % des emplois présents aux Etats-Unis en 2018 n'existaient pas dans les années 1940 (Autor et al 2022). A cet égard, il ne faut pas s'attendre à une disparition massive de certains métiers au sein de la commune témoin, mais plutôt à des évolutions du contenu des tâches des métiers : par exemple la saisie de données pourrait être remplacées par du temps de travail dédié à l'analyse des dossiers ou des données.

Enfin, les travaux de l'OMT soulignent une exposition plus forte des femmes à l'arrivée de l'IA générative, notamment pour les emplois très concernés, en raison de leur surreprésentation dans les métiers de bureau. Il n'a pas pu être déterminé une exposition différenciée à l'IA en fonction du sexe dans l'étude pour la commune témoin, dû à l'absence de données. Il est tout de même possible d'anticiper une même incidence différenciée, notamment à la lecture des métiers les plus fortement exposés, fortement féminisés.

3. LES RECOMMANDATIONS DE L'OMT POUR UNE TRANSITION ORDONNÉE

Après l'analyse statistique, l'étude de l'OMT présente des éléments d'analyse et des recommandations à destination des décideurs privés comme publics pour une transition

limitant les externalités négatives induites par l'IA générative. Les économistes de l'OMT ont identifié deux externalités négatives principales dans le cadre du travail :

1) Le changement de l'intensité du travail

: potentiellement réalisées par l'IA générative, certaines tâches peuvent permettre aux travailleurs de dégager du temps supplémentaire pour les tâches à forte valeur ajoutée. Pourtant, ces dernières sont plus intenses que les premières donc les journées de travail pourraient gagner en intensité, changeant ainsi le rythme du travail et la fatigue induite.

2) Le sentiment de perte d'autonomie :

due à certains outils dotés d'IA, l'optimisation de l'organisation du travail guide les priorités et les modes d'action du travailleur. Cependant, les gains de productivité réduisent l'autonomie de l'agent dans l'organisation de son temps de travail qui peut susciter une perte de sens.

L'étude de l'OMT décèle une possibilité d'automatisation de certains métiers de bureau,

en raison de la forte proportion des tâches pouvant être effectuées par une IA générative. A l'échelle nationale, elle recommande de saisir cette opportunité pour redéployer ces emplois-là vers les métiers sociaux et médico-sociaux, dont les besoins sont appelés à augmenter du fait du vieillissement de la population et qui peinent à recruter. Dans le but d'accroître leur attractivité, l'étude préconise l'augmentation des offres de formation, des investissements et l'octroi d'une aide financière aux employés en transition. Enfin, l'étude constate que les pays nordiques et l'Allemagne font face à des difficultés moins importantes lors des ruptures technologiques, grâce à une forte culture de dialogue et d'association des partenaires sociaux dans les sujets importants. Elle recommande donc de conduire les changements induits par l'IA avec les organisations syndicales.

4. LES PROPOSITIONS POUR LA VILLE TÉMOIN

Proposition 1 : mettre en place un plan de sensibilisation des agents aux enjeux de l'IA

Près d'un métier sur deux réalise des tâches qui peuvent être effectuées, tout ou en partie, avec l'aide de l'intelligence artificielle générative. L'usage d'IA génératives étant sujet à des divers risques, il est proposé de sensibiliser les agents aux enjeux du numérique et de l'IA en particulier.

> Exemples d'un format de sensibilisation : brise-glace, présentation succincte des enjeux de l'IA, serious game, débrief du jeu pour en tirer les principaux enseignements.

Proposition 2 : anticiper les impacts de l'IA sur les métiers en développant des formations en lien avec le CNFPT

Des tâches de certains métiers peuvent être utilement effectuées, tout ou en partie,

par des IA génératives pour dégager du temps de travail pour des tâches à plus forte valeur ajoutée ou pour réduire la pénibilité du métier. A moyen et long terme, il est probable que les prestataires de la collectivité proposent des outils dotés d'IA générative. Par exemple, aide à la recherche et la rédaction de délibérations, l'outil DelibIA pourrait être expérimenté à la Ville. Il serait donc utile de former les agents à une utilisation efficace des outils dotés d'IA générative, notamment en leur apprenant à prompter.

Proposition 3 : à court terme former un ou plusieurs des dirigeants des RH de la Ville grâce à la formation « Faire de l'intelligence artificielle un levier de performance RH »

A ce jour, il existe peu de formations sur le thème de l'IA à destination exclusive des collectivités.

4 Comme souligné dans l'encadré « Points de vigilance méthodologique », les résultats de l'étude présentent la borne haute des impacts de l'IA générative, et non un futur inéluctable. Il est donc fort probable, du fait de barrières matérielles et culturelles, que l'incidence de l'IA générative sur les métiers de la collectivité soit moins importante que ce qui est présenté dans cette note. Toutefois, à l'inverse, il est peu probable que les métiers ne soient pas exposés à des évolutions à court et moyen termes, en raison de la « tentation » d'utiliser l'IA générative dans leurs tâches quotidiennes.

5 <https://jeudebat.com/jeux/lintelligence-artificielle/>

A ce jour, il existe peu de formations sur le thème de l'IA à destination exclusive des collectivités. Il existe tout de même une formation proposée sur le site de la Gazette des communes par Miguel USANNAZ –JORIS intitulée « Faire de l'intelligence artificielle un levier de performance RH ».

> Il est proposé qu'un des dirigeants des ressources humaines de la Ville suive cette formation pour s'en inspirer pour la structuration d'une offre interne à la Ville, en lien avec le CNFPT.

Proposition 4 : associer les partenaires sociaux aux travaux sur la question de l'IA

Dans la lignée des recommandations de l'étude de l'OMT présentée en partie II 3, il est proposé d'associer les partenaires sociaux aux réflexions sur la question de l'IA le plus tôt possible pour améliorer l'adhésion des agents aux changements, dans les conditions de transparence. Ceux-ci pourraient notamment participer pleinement à la rédaction d'un cadre d'usage.

III. LA MÉTHODE SUIVIE

1. MÉTHODE DE L'OMT :

L'étude a identifié le degré d'exposition à l'automatisation par les IA génératives. L'analyse a été réalisée par un groupe de chercheurs et par le GPT4, à partir des référentiels de métiers tels que les International Standard Classification of Occupations (ISCO-08 et 04) ; Occupational Information Network (O*NET) aux Etats-Unis d'Amérique ; European Skills, Competencies and Occupations (ESCO) et les données statistiques par pays :

Etape 1 : Définir un degré d'exposition à l'automatisation par l'IA (entre 0 et 1) pour chacune des tâches définies au sein de la classification ISCO-08.

Par exemple, il est attribué la note de 0,80 à la tâche « prendre des rendez-vous pour les clients », ce qui signifie que jusqu'à 80 % de cette tâche peut être réalisée par une IA générative, mais seulement 0,15 à la tâche « maintenir le bon ordre et les bonnes habitudes de travail au sein d'une classe », ce qui signifie que l'IA générative ne peut réaliser que jusqu'à 15 % de celle-ci.



⁶ Fondateur de la structure Zoon Politikon, Miguel USANNAZ –JORIS accompagne depuis 10 ans les décideurs publics dans la conception des politiques de territoires, la mesure de leurs impacts sociétaux, la gestion des ressources humaines et la recherche de financements publics.

⁷ Typist and word processing operators

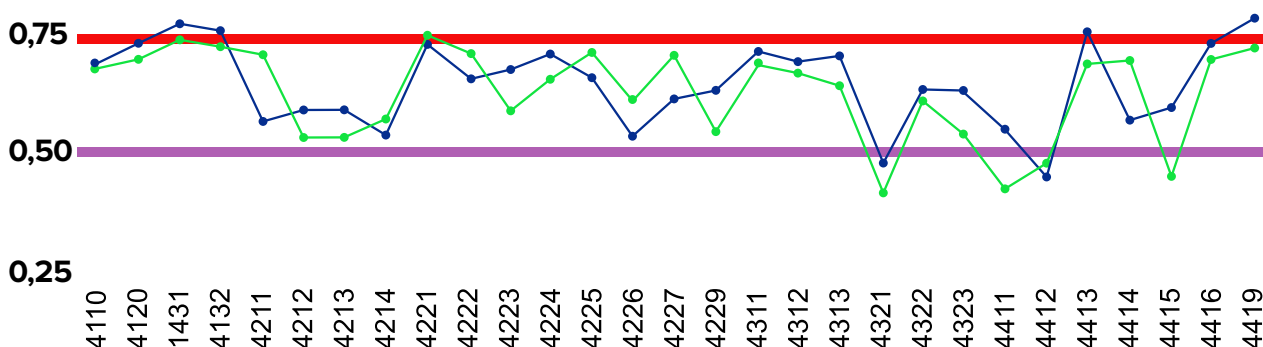
⁸ Police officers (Except commissionned)

Etape 2 : Établir d'un degré d'exposition à l'automatisation par l'IA pour les métiers en établissant la moyenne des degrés d'exposition de chacune des tâches correspondant à un métier de la classification ISCO-08.

Par exemple, il est attribué la note de 0,75 au métier « 4131 - dactylographe et opérateurs de traitement de texte », mais seulement 0,10 au métier « 5413 - officier de police ».

> Les tâches et les métiers sont ensuite classifiés, en fonction de quatre degrés d'exposition :

- $0 < 0,25$ = pas concernés – ainsi, le métier « 5413 - policier » est très peu exposé à l'IA
- $0,25 < 0,5$ = peu concernés
- $0,5 < 0,75$ = concernés
- $0,75 < 1$ = très concernés – ainsi, le métier « 4131 - dactylographe et opérateurs de traitement de texte » est très concerné par l'IA.



Exemple de la classification pour les métiers de bureau, extrait de l'étude de l'OMT

■ Haute exposition ■ Exposition moyenne ■ Tâches GPT ■ Tâches ISCO

L'ensemble des « scores » des métiers se trouve à la [page 29 de l'étude](#).

2. L'APPLICATION DE LA MÉTHODE PAR LES ÉLÈVES DE L'INET :

Le groupe d'élèves de l'INET a ensuite transposé les résultats de l'étude de l'OMT (ligne verte - tâche ISCO-08 – p. 21 de l'étude) aux métiers de la Ville de Lyon, à partir du tableau des effectifs transmis par le Service emploi et compétences (SEC) en suivant les étapes suivantes :

Etape 1 : Sur l'onglet « Lien métier CNFPT et typo OMT » :

> **Rapprochement des métiers** de la classification ISCO-08 de l'OMT avec les métiers de la collectivité (colonne R du tableau des effectifs).

Par exemple, le métier « CNFPT - Policier ou policière municipale » a été associé à la catégorie « 5413 - policier ».

> **Définition du degré d'exposition de chaque métier** de la collectivité, en y rattachant la valeur définie par l'étude OMT pour chacune des métiers de la classification ISCO-08.

Par exemple, l'étude de l'OMT donne à la catégorie « 5413 - policier » la valeur 0,10 soit un degré « pas concernés » donc il est associé au métier « CNFPT – Policier municipal » le degré « pas concernés ».

Tâches assignées par l'OMT à la catégorie 5412 – policier	Tâches assignées par le CNFPT au métier Policier ou policière municipale
<p>(a) Patrouiller dans une zone spécifique pour maintenir l'ordre public, répondre aux urgences, protéger les personnes et les biens, et faire respecter les lois et règlements ;</p> <p>(b) Identifier, poursuivre et arrêter les suspects et les auteurs d'actes criminels ;</p> <p>(c) Réguler la circulation routière et prendre le commandement en cas d'accidents ;</p> <p>(d) Fournir une assistance d'urgence aux victimes d'accidents, de crimes et de catastrophes naturelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veille et prévention en matière de maintien du bon ordre, de la sûreté, de la tranquillité, de la sécurité et de la salubrité publiques • Recherche et relevé des infractions • Rédaction et transmission d'écrits professionnels • Commandement des interventions d'une équipe de police municipale • Accueil et relation avec les publics • Permanence opérationnelle du service de police municipale

Etape 2 : Sur l'onglet « Ex-tableau des effectifs », grâce à la fonction « RECHERCHEV » d'Excel :

- Association de chaque ligne du tableau des effectifs à sa classification ISCO-08 définie dans l'onglet « Lien métier CNFPT et typo OMT » par la création de la colonne AF.
- Association de chaque ligne du tableau des effectifs à son degré d'exposition à l'IA défini dans l'onglet « Lien métier CNFPT et typo OMT » par la création de la colonne AG.

Etape 3 : Sur l'onglet « Extraction-analyse TCD (expl) » :

extraction de tableaux et graphiques présentant le degré d'exposition des postes et métiers de la collectivité à l'IA.

Points de vigilance méthodologiques :

- > Les chercheurs estiment que les scores associés à chaque tâche et métier correspondent à une borne haute de l'exposition à l'automatisation par les IA génératives, du fait d'un potentiel biais méthodologique techno-optimiste lors de l'établissement du score des tâches. Par ailleurs, les scores ne prennent pas en compte les critères culturels et matériels (formation / équipement des agents / résistances au changement) pour chacun des métiers.
- > Les résultats représentent donc l'indication de la borne haute de l'incidence de l'IA générative sur les métiers et ne doivent en aucun cas être interprétés comme inéluctables, mais plutôt comme un indicateur de tendance, en l'état actuel des métiers et des avancées technologiques.



ANNEXE 1

**Correspondance entre
une sélection de métiers
de la typologie du CNFPT
et leur degré d'exposition
à l'IA générative**

Métier CNFPT	Nombre OMT associée	Catégorie OMT associée	Valeur OMT associée
CNFPT - Directeur-trice général-e adjoint-e de collectivité ou d'établissement	1120	Managing Directors and Chief Executives	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice général-e de collectivité ou d'établissement public	1120	Managing Directors and Chief Executives	Peu concernés
CNFPT - Responsable de gestion comptable	1120	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice financier-ère	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de gestion budgétaire et financière	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des affaires générales	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des affaires immobilières et foncières	1211	Finance Managers	Peu concernés
RIME- Responsable de gestion du patrimoine immobilier	1211	Finance Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de projet GPEEC	1212	Human Resource Managers	Peu concernés
CNFPT - Chef-fe de projet communication numérique	1212	Human Resource Managers	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice des ressources humaines	1212	Human Resource Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de la gestion du réseau de transport	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e du développement territorial	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Chef-fe de projet foncier urbanisme et aménagement	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés

CNFPT - Chef-fe de projet culturel	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur ou directrice de santé publique	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur ou directrice de santé publique	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de bibliothèque	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de l'action culturelle	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de l'environnement	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de l'urbanisme et de l'aménagement durable	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice de régie funéraire	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice d'établissement culturel	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice d'établissement patrimonial	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice du développement territorial	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice du service des sports	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice enfance-jeunesse-éducation	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Directeur-trice espaces verts et biodiversité	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Responsable des transports et déplacements	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Responsable en santé environnementale	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT- Directeur-trice de l'action sociale	1213	Policy and Planning Managers	Pas concernés
CNFPT - Chef-fe de projet développement territorial	1219	Business Services and Administration Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice de la communication	1222	Advertising and Public Relations Managers	Peu concernés

CNFPT - Chef-fe de projet paysage	1311	Agricultural and Forestry Production Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e d'opération de construction	1323	Construction Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des bâtiments	1323	Construction Managers	Peu concernés
CIGREF - Chargé-e de pilotage SI (PMO)	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Directeur-trice de projets SI	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Directeur-trice des SI	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Responsable du système d'information métier	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CIGREF - Responsable sécurité des SI (RSSI)	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Chef-fe de projet des systèmes d'information géographique	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Chef-fe de projet technique des systèmes d'information	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Délégué-e à la protection des données	1330	Information and Communications Technology Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Coordonnateur-trice enfance-jeunesse-éducation	1341	Child Care Service Managers	Peu concernés
CNFPT - Cadre en charge de la direction d'établissement et de service social ou médico-sociale	1344	Social Welfare Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable territorial-e d'action sociale	1344	Social Welfare Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de structure d'accueil de loisirs	1345	Education Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des affaires juridiques	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Responsable des services techniques	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés

CNFPT - Responsable du service population	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Responsable énergie	1349	Professional Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Directeur-trice de la restauration collective	1412	Restoration managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des sites de distribution de repas	1412	Restaurant Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de parc animalier	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable d'équipement sportif	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable des activités physiques et sportives	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Responsable d'établissement d'accueil du jeune enfant	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
VDL - Secrétaire général d'établissement culturel	1431	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CPNEF - Directeur-trice technique	1433	Sports, Recreation and Cultural Centre Managers	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de projet mobilité durable	1439	Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT- Responsable du service de police municipale	1439	Services Managers Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de création graphique	2116	Graphic and Multimedia Designers	Concernés
CNFPT - Technicien ou technicienne de santé environnementale	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - Agent de santé environnementale	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - animateur-trice environnement	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e d'études environnement	2133	Environmental Protection Professionals	Peu concernés
CNFPT - Dessinateur-trice CAO-BIM	2142	Archivists and Curators	Peu concernés
CNFPT - Concepteur-trice paysagiste	2162	Landscape Architects	Peu concernés

CNFPT - Médecin	2212	Medical Doctors	Peu concernés
CNFPT - Médecin de médecine préventive	2212	Medical Doctors	Peu concernés
CNFPT - Coordinateur ou coordinatrice de santé	2221	Nursing Professionals	Pas concernés
CNFPT - Infirmier ou infirmière	2221	Nursing Professionals	Pas concernés
CNFPT - Ergothérapeute	2261	Physiotherapists	Pas concernés
CNFPT - Orthophoniste	2261	Physiotherapists	Pas concernés
CNFPT - Psychomotricien ou psychomotricienne	2262	Occupational Therapists	Peu concernés
CNFPT - Formateur-trice occasionnel-le	2320	Vocational Education Teachers	Peu concernés
CNFPT - Enseignant-e artistique	2330	Secondary Education Teachers	Peu concernés
CNFPT - Responsable de la formation	2330	Secondary Education Teachers	Peu concernés
CNFPT - Assistant ou assistante éducatif petite enfance	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - Educateur ou éducatrice de jeunes enfants	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
VDL - Agent-e spécialisé-e des écoles primaires	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - animateur ou animatrice de relais assistantes ou assistants maternels	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - animateur-trice éducatif accompagnement périscolaire	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - animateur-trice enfance-jeunesse	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CNFPT - Agent-e d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	2342	Early Childhood Educators	Pas concernés
CIGREF - Acheteur-e IT	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Acheteur-euse public-que	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés

CNFPT - Chargé-e d'évaluation des politiques publiques	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Contrôleur-euse de gestion	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Coordinateur-trice budgétaire et comptable	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Développeur-e économique	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Gestionnaire des assurances	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire des marchés publics	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Responsable qualité	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
RIME - Chargé-e d'inspection et de contrôle externe	2412	Financial and Investment Advisers	Concernés
CNFPT - Conseiller-ère en organisation	2421	Management and Organization Analysts	Peu concernés
CNFPT - Responsable de l'habitat et du logement	2422	Policy Administration Professionals	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de communication	2432	Public Relations Professionals	Peu concernés
CIGREF - Architecte d'entreprise	2511	Systems Analysts	Peu concernés
CIGREF - Concepteur-trice - Développeur-euse	2512	Software Developers	Peu concernés
CIGREF - Administrateur-trice de bases de données	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Chef-fe de projet MOA	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Expert-e systèmes d'exploitation	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Gestionnaire d'applications	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Intégrateur-trice d'exploitation	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Responsable d'entité	2514	Applications Programmers	Concernés

CIGREF - Responsable des systèmes applicatifs	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Technicien-ne poste de travail	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Urbaniste des SI	2514	Applications Programmers	Concernés
CIGREF - Assistant-e fonctionnel-le	2522	Systems Analysts Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Documentaliste	2621	Librarians	Peu concernés
CNFPT - Archiviste	2622	Librarians and Related Information Professionals	Concernés
CNFPT - Bibliothécaire	2622	Librarians and Related Information Professionals	Concernés
RIME - Chargé-e de collections et de fonds patrimoniaux	2629	Archivists, Curators, and Related Information Profession...	Pas concernés
CNFPT - Conseiller-ère en prévention des risques professionnels	2632	Sociologists, Anthropologists and Related Professionals	Peu concernés
CNFPT - Préventionniste	2632	Sociologists, Anthropologists and Related Professionals	Peu concernés
CNFPT - Archéologue	2633	Philosophers, Historians, and Political Scientists	Peu concernés
CNFPT - Psychologue	2634	PSYCHOLOGIST	Peu concernés
CNFPT - Travailleur-euse de l'action social	2635	Social Work and Counseling Professionals Not Elsewhere...	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e d'études	2639	Other Teaching Professionals Not Elsewhere Classified	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de publication	2642	Journalist	Concernés
CPNEF - Artiste	2651	Visual Artists	Peu concernés
RIME - Réalisateur de dispositifs d'œuvre d'art	2651	Visual Artists	Peu concernés
CNFPT - Technicien-ne du spectacle et de l'événementiel	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CPNEF - Constructeur en décor	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés

CPNEF - Programmateur artistique	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CPNEF- Concepteur costumes et accessoires	2659	Creative and Performing Artists Not Elsewhere Classified	Pas concernés
Assistant technique	3113	Electrical and Electronic Engineering Technologists and Technicians	Pas concernés
CNFPT - Responsable d'atelier	3122	Manufacturing Supervisors	Peu concernés
CNFPT - Responsable de conception et de réalisation de constructions	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Responsable propreté des espaces publics	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
Coordinateur des espaces publics	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Assistant-e de suivi de travaux bâtiment	3123	Construction Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Opérateur-trice de maintenance chauffage, ventilation et climatisation	3131	Building and Related Electricians	Peu concernés
CNFPT - Chargé-e de l'inspection en santé et sécurité au travail	3257	Environmental and Occupational Health Inspectors and Associates	Peu concernés
CNFPT - Responsable de flotte de véhicules	3341	Office Supervisors	Peu concernés
Assistant de direction	3343	Executive Secretaries and Administrative Assistants	Concernés
CNFPT - Référent-e insertion socioprofessionnelle et professionnelle	3412	Social Work Associate Professionals	Peu concernés
CNFPT - Conseiller-ère d'action sociale	3412	Social Work Associate Professionals	Peu concernés
CNFPT - animateur-trice-éducateur-trice sportif	3422	Sports Coaches, Instructors, and Officials	Peu concernés
CPNEF - Chargé de production	3423	Sales and Marketing Managers	Peu concernés
CPNEF - Directeur de production	3423	Sales and Marketing Managers	Peu concernés
CNFPT - Photographe-vidéaste	3431	Photographers	Concernés
CNFPT - Régisseur-se de spectacle et d'événementiel	3434	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Pas concernés

CNFPT - Régisseur-se d'oeuvres	3434	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Pas concernés
CPNEF - Régisseur général	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Régisseur lumière	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Régisseur plateau	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Régisseur son	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
CPNEF - Technicien plateau	3435	Other Artistic and Cultural Associate Professionals	Peu concernés
Technicien SI	3511	Information and Communications Technology Operations Technicians	Concernés
CNFPT - Opérateur ou opératrice de vidéoprotection	3511	Information and Communications Technology Operations Technicians	Concernés
CNFPT - Chargé-e de support et services des systèmes d'information	3512	Information and Communications Technology User Support Technicians	Peu concernés
CNFPT - Assistant-e de direction	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Assistant-e de gestion des ressources humaines	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Chargé-e du recrutement	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Conseiller-ère mobilité et parcours professionnels	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire de dossiers	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire des autorisations d'urbanisme	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Responsable de la gestion administrative du personnel	4110	General Office Clerks	Concernés
CNFPT - Receveur-se placier-ère	4110	General Office Clerks	Concernés
VDL - Collaborateur de cabinet	4113	Legal Secretaries	Concernés
CNFPT - Assistant-e de gestion financière, budgétaire ou comptable	4131	Typists and Word Processing Operators	Très concernés

CNFPT - Officier-ère d'état civil	4131	Typists and Word Processing Operators	Très concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil	4225	Inquiry Clerks	Très concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil en bibliothèque	4225	Inquiry Clerks	Très concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil et de surveillance du patrimoine	4225	Receptionists (general)	Concernés
CNFPT - Chargé-e d'accueil social	4225	Inquiry Clerks	Très concernés
CNFPT - Assistant-e de gestion administrative	4311	Accounting and Bookkeeping Clerks	Concernés
CNFPT - Régisseur-euse de recettes	4311	Accounting and Bookkeeping Clerks	Concernés
CPNEF - Administrateur de production	4311	Accounting and Bookkeeping Clerks	Concernés
CNFPT - Chargé-e des publics	5113	Travel Guides	Peu concernés
CNFPT - Cuisinier-ère	5121	Cooks	Pas concernés
CNFPT - Agent-e de restauration	5131	Waiters	Pas concernés
CNFPT - Responsable d'office	5131	Waiters	Pas concernés
CNFPT - Responsable de production culinaire	5132	Food Preparation Assistants	Pas concernés
CNFPT - Coordonnateur-trice d'entretien des locaux	5141	Cleaning and Housekeeping Supervisors	Pas concernés
CNFPT - Gestionnaire de flux	5142	Contact Centre Information Clerks	Pas concernés
CNFPT - Agent-e d'exploitation des équipements sportifs et ludiques	5153	Building Caretakers	Peu concernés
CNFPT - Magasinier-ère	5222	Shop Sales Assistants	Peu concernés
CNFPT - Logisticien-ne	5222	Shop Sales Assistants	Peu concernés
CNFPT - Manutentionnaire	5321	Cleaners and Helpers in Offices, Hotels, and Other Esta...	Pas concernés

CNFPT - Aide-soignant ou aide-soignante	5322	Home-based Personal Care Workers	Pas concernés
CNFPT- Aide à domicile	5322	Home-based Personal Care Workers	Pas concernés
CNFPT - Policier ou policière municipale	5413	Police Officers (except Commissioned)	Pas concernés
RIME - Cadre de coordination et de planification en sécurité civile	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Agent de surveillance des voies publiques	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Assistant-e de prévention des risques professionnels	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de prévention et de sécurité	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
RIME - Responsable de sécurité générale et d'ordre public	5419	Protective Services Workers Not Elsewhere Classified	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de travaux espaces verts	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Grimpeur-euse-élagueur-euse	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Responsable de production végétale	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Jardinier-ère	6113	Gardeners, Horticultural and Nursery Growers	Pas concernés
CNFPT - Animalier-ère	6130	Livestock Farm Labourers	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de maintenance du patrimoine bâti	7121	Roofers	Pas concernés
CNFPT - Carrossier-ère-peintre	7132	Spray Painters and Varnishers	Pas concernés
CNFPT - Opérateur-trice en maintenance des véhicules et matériels roulants	7231	Vehicle Mechanics and Repairers	Pas concernés
CNFPT - Responsable d'exploitation des installations de chauffage, ventilation et climatisation	7231	Vehicle Mechanics and Repairers	Pas concernés
CNFPT - Agent-e d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de réalisation de travaux voirie et réseaux divers	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés

CNFPT - Ouvrier-ère de maintenance des bâtiments	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés
CNFPT - Spécialiste de fluides	7411	Building and Related Electricians	Pas concernés
CNFPT - Agent-e funéraire	8113	Well Drillers and Borers and Related Workers	Pas concernés
CNFPT - Conservateur-trice de cimetière	8113	Well Drillers and Borers and Related Workers	Pas concernés
CNFPT - Chauffeur-euse	8322	Car, Taxi and Van Drivers	Pas concernés
CNFPT - Conducteur-trice de véhicule lourd	8322	Car, Taxi and Van Drivers	Pas concernés
CNFPT - Chargé-e de propreté des locaux	9112	Cleaners and Helpers in Offices, Hotels, etc.	Pas concernés
CNFPT - Agent-e de propreté des espaces publics	9112	Cleaners and Helpers in Offices, Hotels, etc.	Pas concernés

ANNEXE 2

**Tâches avec un haut
potentiel d'automatisation
par l'IA, regroupées
par thèmes**

**Tâches avec un haut
potentiel d'automatisation
par l'IA, regroupées par thèmes**

**Indice du
potentiel
d'automatisation
par l'IA**

TÂCHES ADMINISTRATIVES ET DE COMMUNICATION	
Traiter la correspondance courante	80%
Prendre des rendez-vous	80%
Organiser l'achat et la vente d'actions et d'obligations pour les clients	80%
Photocopier et télécopier des documents	80%
Distribuer les courriers et des enveloppes à la main	80%
SERVICE CLIENT ET COORDINATION	
Émettre de billets pour assister à des événements sportifs et culturels	80%
Prendre les réservations, assurer l'accueil et assister à la prise de commandes	80%
Déterminer l'itinéraire le plus approprié	80%
Effectuer et confirmer les réservations de voyages, de visites et d'hébergement	80%
GESTION DES DONNÉES ET TENUE DE DOSSIERS, DES REGISTRES	
Créer les dossiers des nouveaux salariés, agents et vérifier la complétude de leurs dossiers	80%
Assurer le suivi des stocks et des transactions financières	80%
Importer et exporter des données entre différents systèmes de bases de données et logiciels	80%
Utiliser un panneau de contrôle électronique ou informatisé, à partir d'une salle de contrôle centrale pour surveiller et optimiser les processus physiques et chimiques de plusieurs unités de traitement	80%
Préparer les factures, les contrats de vente et recevoir les paiements	80%
TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET SERVICES LINGUISTIQUES	
Traduire d'une langue à une autre, veiller à conserver le sens correct de l'original, à traduire avec exactitude les œuvres juridiques, techniques ou scientifiques, à transposer la phraséologie et la terminologie de l'esprit et du style des œuvres littéraires dans la mesure du possible	80%
Prendre des notes en dactylographie et en sténographie	80%
Convertir l'informations en codes, classer l'informations par codes à des fins de traitement de données	80%
Superviser la rédaction des instructions de traitement pour programmer des équipements électroniques	80%
Enregistrer, préparer, trier, classer et mettre en dossier des informations	80%
FOURNIR DES INFORMATIONS ET RÉPONDRE AUX DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS	
Décrire et fournir des informations sur les points d'intérêt, les expositions et répondre aux questions	80%
Répondre aux réclamations, conseiller, renseigner et assurer une assistance	80%
Déterminer les besoins des clients, conseiller sur la gamme de produits, le prix, la livraison, les garanties ainsi que l'utilisation et l'entretien des produits	80%
Répondre aux demandes de renseignements concernant les services fournis et les coûts de location de salles et de matériel, de restauration et de services associés	80%

ANNEXE 3

**Définition des catégories
managers et employés
dits « de bureau » (clerks)
par l'OMT**



Managers

PÉRIMÈTRE	MISSIONS PRINCIPALES	MÉTIERS ASSOCIÉS
<p>Définition de l'étude : cadres, cadres supérieurs, encadrants intermédiaires s'ils ont la responsabilité générale des opérations d'une unité organisationnelle, quelle que soit la terminologie utilisée (ex. chef de bureau, chef de cellule, chef d'unité, chargé de mission) ; management intermédiaire avec l'unique mission d'encadrement du personnel est exclus de ce groupe.</p>	<p>Planifier, diriger, encadrer, coordonner et évaluer l'activité globale de l'entreprise, de l'administration publique, d'autres organisations, ou des unités organisationnelles en leur sein.</p> <p>Pour les élus : rédiger, réviser les politiques nationales, lois, règles et réglementations diverses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur-trice général-e adjoint-e de collectivité ou d'établissement - Directeur-trice général-e de collectivité ou d'établissement public - Responsable de gestion comptable - Directeur-trice financier-ère - Responsable de gestion budgétaire et financière - Responsable des affaires générales - Responsable des affaires immobilières et foncières - RIME- Responsable de gestion du patrimoine immobilier - Chargé-e de projet GPEEC - Chef-fe de projet communication numérique - Directeur-trice des ressources humaines - Chargé-e de la gestion du réseau de transport Chargé-e du développement territorial - Chef-fe de projet foncier urbanisme et aménagement - Chef-fe de projet culturel - Directeur ou directrice de santé publique - Directeur-trice de bibliothèque - Directeur-trice de l'action culturelle - Directeur-trice de l'environnement



Employés dits «de bureau» (agent administratif et comptables y compris) et métiers support administratif

MISSIONS PRINCIPALES	TÂCHES LES PLUS FRÉQUENTES	MÉTIERS ASSOCIÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer, - Organiser, - Assurer le stock, - Calculer, - Collecter des informations, - Effectuer des opérations de gestion de l'argent, - Assurer les préparatifs de voyage, B19 - Renseigner, - Gérer l'agenda. <p>L'encadrement du personnel est également possible (i.e. encadrement intermédiaire sans la responsabilité générale des opérations de l'unité organisationnelle ex. chef d'équipe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sténographie, la dactylographie, traitement de texte et d'autres machines de bureau ; - Saisie de données; - Secrétariat; - Enregistrement, calcul de données numériques; - Tenue des registres, bases de données de stocks, de production, de transport; - Tenue de registres, bases de données de transport de passagers et de marchandises; - Tâches de bureau dans les bibliothèques (prêt, retour, bases de données, etc); - Services de courrier ; - Préparation, vérification du matériel d'impression, de reprographie ; - Aide aux personnes en situation d'illétrisme dans leur correspondance ; - Opérations de caisse; - Tâches liées au voyage; - Renseigner les clients, prise de rendez-vous; - Standard téléphonique. 	<ul style="list-style-type: none"> CNFPT - Assistant-e de direction CNFPT - Assistant-e de gestion des ressources humaines CNFPT - Chargé-e du recrutement CNFPT - Conseiller-ère mobilité et parcours professionnels CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire de dossiers CNFPT - Instructeur-trice gestionnaire des autorisations d'urbanisme CNFPT - Responsable de la gestion administrative du personnel CNFPT - Receveur-se placier-ère VDL - Collaborateur de cabinet CNFPT - Assistant-e de gestion financière, budgétaire ou comptable CNFPT - Officier-ère d'état civil CNFPT - Chargé-e d'accueil CNFPT - Chargé-e d'accueil en bibliothèque CNFPT - Chargé-e d'accueil et de surveillance du patrimoine CNFPT - Chargé-e d'accueil social CNFPT - Assistant-e de gestion administrative CNFPT - Régisseur-euse de recettes CPNEF - Administrateur de production

