L'OBSERVATOIRE MNT | Social et territorial

N° 34

JUIN 2026

GUIDE MANAGÉRIAL

LE CAHIER

LES MANAGERS TERRITORIAUX FACE À L'IA : LE DISCERNEMENT COMME MÉTHODE, LA QVCT COMME OBJECTIF



le Cnfpt INET

ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX

MNT GROUPE VYV

Les auteurs et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce Cahier. Leurs opinions ne reflètent pas nécessairement les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire MNT.

GUIDE MANAGÉRIAL

LES MANAGERS TERRITORIAUX FACE À L'IA : LE DISCERNEMENT COMME MÉTHODE, LA QVCT COMME OBJECTIF

Étude réalisée par les élèves de l'INET :

Loona Coulon
Tom Durepaire
Émile Lechat
Luca Lefevre
Perrine Riaza-Wallet
Élèves administratrices et administrateurs territoriaux de la promotion Jacqueline de Chambrun.

Marie Domingues Dos Santos, élève ingénieure en chef territoriale de la promotion Elinor Ostrom.

Pour l'Observatoire MNT
En partenariat avec l'Institut national des études territoriales (INET)
et l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF)

Juin 2026

Les auteurs



Loona Coulon est élève administratrice territoriale. Elle est diplômée de Paris I Panthéon-Sorbonne en sciences humaines. Après avoir été professeure d'histoire-géographie, elle rejoint la Ville de Paris comme attachée d'administration au service des politiques de jeunesse. À l'INET, elle travaille sur les ressources humaines au service des politiques de la culture, sur l'urbanisme et la transition écologique. Durant un stage en département, elle participe à dresser un état des lieux et une feuille de route de déploiement de l'intelligence artificielle. Elle s'intéresse à ses usages, à ses risques et à leurs répercussions sur les collectifs de travail.



Marie Domingues Dos Santos est élève ingénieure en chef territoriale. Diplômée de l'École polytechnique, elle a travaillé pendant deux ans chez Île-de-France Mobilités sur la planification des transports en commun pour les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. À l'INET, elle s'est intéressée à l'aménagement du territoire, aux politiques d'alimentation, à l'impact et à l'usage de l'IA dans les collectivités.



Tom Durepaire est élève administrateur territorial. Diplômé de Sciences Po Paris et en apprentissage à l'Inspection générale des affaires sociales (Igas), il a pu y explorer les enjeux sociaux qui l'intéressent particulièrement. Il a notamment été en appui des Assises du travail, cadre de réflexion élargi autour des enjeux de sens au travail, de management, de santé, de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). À l'INET, il a travaillé sur l'implication des dérèglements climatiques sur les conditions de travail au sein d'un département, tout en s'intéressant aux perspectives d'usages de l'IA en collectivité.



Émile Lechat est élève administrateur territorial. Diplômé de Paris I Panthéon-Sorbonne en sciences humaines et affaires publiques, il a été chargé de mission au Ministère de l'Intérieur sur des sujets ayant trait à l'accompagnement des carrières de cadres dirigeants, notamment dans un cadre interministériel. À l'INET, il accomplit plusieurs missions en lien avec l'organisation des services au sein de collectivités territoriales, avec un focus particulier sur la gestion des ressources humaines, tout en s'intéressant aux apports de l'IA et à son impact sur la QVCT.



Luca Lefèvre est élève administrateur territorial. Diplômé de Sciences Po Paris, il a participé à plusieurs travaux de recherche sur le digital, la numérisation de l'administration et l'encadrement de l'IA, en tant qu'assistant de recherche à la chaire Digital, gouvernance et souveraineté de Sciences Po ainsi qu'au *Cyber Policy Center* de l'université de Stanford. À l'INET, il effectue plusieurs missions en lien avec l'organisation interne des collectivités et se montre particulièrement intéressé par les stratégies de gestion de la donnée.



Perrine Riaza-Wallet est élève administratrice territoriale. Journaliste de formation, elle travaille dans la communication publique depuis près de vingt ans. Elle a expérimenté l'intelligence artificielle pour créer du contenu, établir des analyses statistiques mais aussi dans le cadre d'interventions sur l'éducation aux médias auprès de collégiens et lycéens. À l'INET, elle s'est intéressée aux politiques éducatives, notamment au lien avec la désinformation qui découle de l'utilisation non encadrée de l'IA, avec des algorithmes toujours plus performants, et de son influence auprès des publics non avertis.



Sommaire

LES AUTEURS **p. 4**

SOMMAIRE **p. 8**

AVANT-PROPOS **p. 10**

Des repères pour agir p. 10
L'intelligence artificielle, un enjeu stratégique et managérial bien réel p. 12
IA et performance publique territoriale : allons-y ! p. 14

INTRODUCTION **p. 16**

A. Présentation du sujet p. 16
B. Structure et objectif de l'étude p. 18
C. Méthodologie de l'étude p. 19

1. La recherche documentaire p. 19
2. L'enquête de terrain : la diversité des profils comme gage de qualité p. 19
3. La structuration de l'échantillon : 33 entretiens dans 25 structures p. 20

I. LE DISCERNEMENT COMME MÉTHODE : DOUZE QUESTIONS POUR GUIDER LES MANAGERS SOUHAITANT RECOURIR À L'IA **p. 24**

A. Poser des prérequis : développer une culture commune et un dialogue autour de l'IA p. 25

1. Parlons-nous le même langage autour de l'IA ? p. 25
2. Comment acculturer les agents ? p. 26
3. Quelle(s) formation(s) des agents ? p. 27
4. Pourquoi et comment intégrer l'IA dans le dialogue social et dans le dialogue professionnel ? p. 30

B. Cadrer le projet : définir les besoins, cibler les objectifs, appréhender les risques p. 32

5. Pourquoi mettre en place un projet d'IA : répond-elle à un besoin réel, à un objectif identifiable ? p. 32
6. L'IA est-elle un vecteur d'économie ou de qualité ? p. 35
7. Quels grands principes éthiques, juridiques et organisationnels suivre lors du déploiement d'une IA par ma collectivité ? p. 39
8. Comment choisir l'IA dont j'ai besoin ? p. 48

C. Identifier les conditions de réussite : mobiliser les moyens nécessaires, assurer un pilotage cohérent, anticiper les impacts p. 52

9. Quelle *check-list* établir avant de déployer une IA dans ma collectivité ? p. 52
10. Quel est le rôle des élus dans le portage des projets IA ? p. 55
11. Quels impacts de l'IA sur ma GPEEC ? p. 56
12. Comment partager les bénéfices de l'IA et en faire un levier de montée en compétences des agents ? p. 60

II. LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT) COMME OBJECTIF : POUR UNE ANALYSE COMPLÈTE DES INCIDENCES DES PROJETS D'IA **p. 66**

A. Identifier les incidences de l'IA sur la santé et sur les facteurs favorables à la QVCT p. 68

1. Comment le recours à l'IA renouvelle-t-il les enjeux de sens au travail dans la FPT ? p. 69
2. Comment l'autonomie dans le travail, déterminant de la QVCT, est-elle altérée par le recours à l'IA ? p. 75
3. Dans quelle mesure la capacité à bien faire son travail, déterminant de la QVCT, est-elle bouleversée par l'IA et des objectifs d'optimisation ? p. 78

B. Limiter les incidences de l'IA pour favoriser la QVCT p. 82

1. Quel sentiment de sécurité ou d'insécurité de l'emploi avec l'IA ? p. 82
2. Pourquoi miser encore plus sur le collectif face à l'introduction de l'IA ? p. 85
3. Dans quelle mesure l'IA peut être une opportunité pour améliorer la santé au travail ? p. 86

III. CONCLUSION **p. 90**

IV. RECOMMANDATIONS **p. 92**

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE **p. 96**

GLOSSAIRE **p. 106**

BIBLIOGRAPHIE **p. 108**

CONSEIL SCIENTIFIQUE ET CONSEIL D'ORIENTATION **p. 114**

CAHIERS DÉJÀ PARUS **p. 118**

Avant-propos

Des repères pour agir


© Antoine Repessé

L'intelligence artificielle s'impose aujourd'hui comme une réalité pour les collectivités territoriales. Elle se diffuse rapidement, souvent par les usages individuels, parfois improvisés, avant même d'être pensée collectivement. Elle est déjà là, dans les outils, dans les pratiques, dans les esprits et, avec elle, une question simple et décisive : comment en faire un levier au service des conditions de travail ?

Cette étude montre que l'enjeu n'est pas principalement technologique, mais essentiellement humain et managérial. Les travaux présentés dans ce Cahier l'illustrent avec clarté : l'intelligence artificielle transforme moins les organisations qu'elle ne révèle leurs équilibres fragiles. Elle déplace les tâches, redistribue les compétences et accélère les processus. Mais elle interroge surtout le sens du travail, l'autonomie des agents et la capacité, pour chacun, à bien faire son métier.

Dans ce contexte, la tentation serait grande de chercher des réponses toutes faites, des modèles clés en main. Il n'en existe pas. Chaque collectivité avance à son rythme, avec ses contraintes, ses ressources et son histoire. Mais une exigence s'impose partout : celle du discernement. D'abord, pour refuser l'illusion d'une solution universelle. Ensuite, pour reconnaître que ces transformations ne peuvent se conduire sans dialogue, car ce sont les agents, dans leur pratique quotidienne, qui donnent sens aux outils et en révèlent les usages pertinents. Enfin, pour garder le cap des principes qui fondent le service public : égalité, continuité, accessibilité et mutabilité. L'intelligence artificielle ne doit pas les fragiliser, mais au contraire les renforcer.

Ce Cahier n'apporte pas de recettes. Il propose autre chose, de plus précieux : des repères pour agir. Des questions à se poser, des points d'attention, des expériences à partager. Il invite à une démarche progressive, faite d'expérimentations, d'ajustements et d'apprentissage collectif.

Car au fond, l'enjeu est de faire de l'intelligence artificielle non pas une injonction de faire plus, mais une opportunité pour faire mieux : mieux travailler, mieux décider, mieux servir.

À cette condition, elle pourra devenir ce qu'elle doit être : un outil au service de l'action publique locale avec celles et ceux qui la font vivre.

Laurent Besozzi
Président de l'Observatoire MNT
Vice-président de la MNT

L'intelligence artificielle, un enjeu stratégique et managérial bien réel



L'intelligence artificielle ne constitue plus seulement une innovation technologique parmi d'autres : elle s'impose désormais comme un levier structurant de transformation de l'action publique locale. Dans ce contexte, le CNFPT se mobilise pour accompagner le développement d'usages responsables de l'IA et soutenir la transition numérique des collectivités.

Pour les cadres dirigeantes et les cadres dirigeants, l'enjeu dépasse toutefois la seule acculturation technique. Il s'agit désormais de penser l'IA comme un objet de gouvernance. L'IA vient en effet reconfigurer en profondeur les conditions d'exercice du management. Elle interroge les modes de décision, modifie possiblement la répartition des tâches, redéfinit les compétences attendues et peut transformer le rapport au travail. La question n'est donc pas seulement celle de l'adoption de l'outil, mais bien celle de la capacité à conduire une transformation collective maîtrisée, conciliant innovation, qualité de service et qualité de vie au travail.

C'est dans cet esprit que la scolarité des élèves de l'INET intègre aussi pleinement ces enjeux, à travers un parcours conjuguant formation à distance et sessions en présentiel. Au-delà de ces enseignements, le sujet fait également l'objet d'un travail approfondi dans l'étude réalisée cette année, en partenariat avec la MNT, par un groupe d'élèves administrateurs territoriaux et une élève ingénieure en chef.

Cette étude témoigne de l'intérêt croissant porté à ces transformations par les futurs cadres dirigeantes et dirigeants, et met en évidence l'ampleur des mutations à l'œuvre. Elle souligne notamment le rôle déterminant des dirigeantes et dirigeants territoriaux pour donner du

sens, impulser une vision et embarquer collectivement les équipes, en lien étroit avec les élus.

Je forme le vœu que ce travail des élèves de l'INET, riche d'analyses et de recommandations pragmatiques, contribue à éclairer l'action des collectivités. Il invite, en effet, à aborder l'intelligence artificielle avec discernement, en conciliant exigence d'innovation, responsabilité publique et attention constante portée à la qualité de vie et aux conditions de travail des agents.

Raphaëlle Pointereau
DGA du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
Directrice de l'INET

IA et performance publique territoriale : allons-y !



Près de huit collectivités sur dix ont déjà engagé ou prévoient de déployer des projets d'intelligence artificielle (Observatoire Data Publica, 2025). Cette diffusion rapide s'opère souvent par les usages, avant même d'être pleinement structurée à l'échelle des organisations. Elle progresse ainsi plus vite que nos capacités d'adaptation. C'est ce décalage qui doit nous mobiliser.

Je veux saluer le travail des élèves de l'INET et l'initiative de l'Observatoire MNT. En posant les termes du débat – utilité, discernement, management, qualité de vie au travail –, ils éclairent utilement un sujet encore trop souvent abordé de manière clivante.

Ma conviction : l'intelligence artificielle est une opportunité pour la performance publique territoriale.

Elle peut améliorer le service rendu, faire évoluer les métiers et renforcer les compétences. Mais elle n'est pas neutre. Mal maîtrisée, elle peut désorganiser le collectif et fragiliser nos institutions.

Premier constat : l'IA n'est pas un sujet technique mais de pilotage.

C'est un sujet d'organisation, de management et de pilotage stratégique, qui doit être porté au niveau de la direction générale, en lien avec les ressources humaines et les équipes.

Deuxième constat : le discernement exige une méthode claire de déploiement.

Partir du besoin, expérimenter à partir du travail réel, associer les agents, évaluer les effets. À **Cannes**, ce choix permet d'éviter l'effet de mode comme le rejet, et de produire des résultats concrets sans déséquilibrer l'organisation.

Troisième constat : la transformation dépasse les fonctions administratives.

L'IA traverse tous les métiers, redéfinit les tâches et les compétences, et bouscule les équilibres. Ne pas l'anticiper, c'est créer des déséquilibres durables.

L'IA peut améliorer les conditions de travail comme les dégrader : tout dépend des choix managériaux. Que fait-on du temps gagné ? Comment préserver le sens et le collectif ?

L'IA transforme déjà les métiers : il faut incontestablement anticiper, former et accompagner. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, adossée à ces enjeux, devient centrale.

DGS, DGA, directions, encadrants de proximité : à nous de porter collectivement cette transformation organisationnelle !

Karin Topin-Condomitti
Directrice générale des services de la ville de Cannes
Copilote du Groupe IA à l'AATF



INTRODUCTION

> *« Encore faut-il prendre conscience que l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle a des incidences organisationnelles… »*
>
> Représentant syndical

A. Présentation du sujet

L'intelligence artificielle désigne tout **type de système algorithmique** conçu pour **imiter des capacités associées à l'intelligence humaine** (raisonnement, planification, créativité, perception, décision) et pour **automatiser un nombre variable d'activités humaines** avec un **niveau de qualité similaire ou supérieur**.

Elle couvre **plusieurs grandes familles d'approches** :

- **IA générale (forte)** : système d'IA capable d'effectuer la plupart des activités que les humains peuvent faire[1].
- **IA étroite (faible)** : système d'IA capable d'effectuer quelques tâches spécifiques[2] (comme repérer une fissure sur une route, préremplir un formulaire, comptabiliser le passage ou les visites d'un lieu, etc.).
- **IA générative** : modèle d'IA (comme ChatGPT) spécialisé dans la création de contenus originaux et réalistes, en réponse à une instruction formulée en langage naturel (le prompt). Le contenu peut être du texte, mais aussi du code

1. *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance*, étude du Conseil d'État, 31 août 2022.
2. *Ibid.*

informatique, un fichier Excel, une image (Dall-E, Midjourney), un fichier audio ou vidéo (Sora), etc.[3]

- **IA prédictive** : modèle d'IA spécialisé dans la prédiction d'un résultat à partir d'une situation[4].

Les intelligences artificielles déployées dans les collectivités territoriales font apparaître deux catégories distinctes :

- **Les IA généralistes** : destinées à l'usage de tous types d'agents sans distinction de fonction ou de politique publique et pouvant également opérer une interface avec les administrés. Cette catégorie recouvre notamment les IA génératives de type chatbot.
- **Les IA métiers** : destinées à des usages précis, souvent en correspondance avec une politique publique ou une fonction support. Ces IA sont en majorité intégrées à des logiciels métiers préexistants.

Dans le cadre de la présente étude, l'utilisation des termes « intelligence artificielle », « systèmes d'intelligence artificielle » ou « solutions à partir d'intelligence artificielle » pourra faire référence à chacune des catégories citées ci-dessus sans distinction nécessaire. En effet, les entretiens ont permis de démontrer que la typologie d'intelligence artificielle avait peu d'incidence sur les choix managériaux. Des précisions pourront toutefois être apportées, si besoin, lorsqu'une distinction entre types d'intelligences artificielles s'avère utile, notamment entre les IA généralistes et les IA métiers. Ces catégories sont aujourd'hui poreuses et évoluent rapidement, notamment avec l'émergence des modèles multimodaux (systèmes d'IA capables de traiter simultanément plusieurs types de données, comme le texte, les images, l'audio et la vidéo, offrant une compréhension plus proche de l'humain) et agentiques (système autonome qui perçoit son environnement, choisit et exécute des actions pour atteindre un objectif spécifique, contrairement à l'IA générative, qui se limite à créer du contenu) qui les combinent. Le discernement est d'autant plus nécessaire que le paysage technologique est mouvant.

Le recours à l'intelligence artificielle a des incidences multiples et à divers égards pour le manager local, et que cette étude entend explorer. Ses effets sur le travail, et par conséquent sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), sont divers et intriqués, certains positifs, d'autres négatifs, produisant un bilan contrasté. C'est pourquoi chaque projet doit faire l'objet d'une étude spécifique à la collectivité, aux services concernés, pour bien les analyser. Les exemples de projet d'IA mis en place pour alléger les agents d'une partie de leur charge de travail

3. *IA, territoires et proximité*, rapport d'information n° 342 (2024-2025), Sénat, déposé le 13 février 2025.
4. *Ibid.*

sont fréquents (souvent de missions considérées comme pénibles). Ils induisent également des effets plus néfastes sur la santé et le bien-être au travail des agents, par exemple par une perte d'autonomie ou de sens.

Ainsi, l'idée de discernement face à l'IA est au cœur de notre guide managérial et des questions à se poser. Selon Cynthia Fleury[5], *« Le discernement est l'action de séparer, de mettre à part, de différencier pour mieux saisir la spécificité des choses, de ne pas généraliser, et plus simplement encore la "disposition de l'esprit à juger clairement et sainement des choses"[6]. C'est une disposition de santé, témoignant d'une santé psychique et physique de l'homme, la disposition de celui qui "apprécie" les complexités d'une raison et ne se sent pas désavoué par elle »*.

D'une part, cet outil peut susciter des interrogations à titre individuel, comme porteur de projet. D'autre part, le manager est amené à se poser des questions en tant qu'encadrant de collectifs de travail, soucieux de la QVCT des agents, compte tenu des incidences que le recours à l'IA peut provoquer.

B. Structure et objectif de l'étude

La première partie de cette étude est consacrée à douze grandes questions qui peuvent utilement nourrir la réflexion des managers et cadres territoriaux souhaitant recourir à l'intelligence artificielle. Elles visent à interroger l'opportunité de déployer ce type d'outils, les déterminants de son efficacité et de son adhésion par les équipes, les points de méthode à avoir à l'esprit et les risques à prendre en compte.

La seconde partie vise quant à elle à étudier les incidences du recours à l'intelligence artificielle sur la santé, la qualité de vie et des conditions de travail. Ces implications apparaissent en effet peu traitées dans les productions académiques ou institutionnelles, à l'exception des enjeux managériaux évoqués de façon marginale. Les transformations induites par le recours à l'IA sur les organisations de travail appellent pourtant à une prise en compte fine de ces enjeux, dans un contexte de tensions multiples et croissantes sur les conditions de travail dans le secteur public local.

Étant donné la singularité de chaque collectivité, de chaque collectif de travail et de chaque projet, il n'existe pas de méthode générique au-delà des grandes lignes rouges déjà identifiées. Cette étude a donc pour objectif d'aiguiller les cadres dans leur analyse des incidences du recours à l'intelligence artificielle.

5. Fleury Cynthia, *Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment*, Paris, Gallimard (coll. « Folio essais »), 2022.
6. Cynthia Fleury se réfère ici à la définition du Littré.

Ainsi, en tenant compte de leur contexte et de leur projet, ils pourront en tirer des méthodes adaptées aux risques et aux opportunités.

Dans quelle mesure le discernement dans le recours à l'intelligence artificielle est-il une condition pour conforter la qualité de vie et les conditions de travail des agents, des managers et des collectifs de travail au sein du secteur public local ?

C. Méthodologie de l'étude

Cette étude s'appuie sur deux axes :

- Une recherche documentaire pour rendre compte de l'état de l'art sur le sujet et alimenter la démarche d'entretiens
- Une enquête de terrain, avec la conduite d'une trentaine d'entretiens.

Pour la réalisation de cette étude, nous avons eu recours à l'IA lors de ces différentes étapes :

- La définition d'une problématique cohérente
- La synthèse de rapports et de documents pour la bibliographie
- La conception de schémas
- La synthèse de l'étude.

1. La recherche documentaire

Pour nous accoutumer à ce sujet et évaluer la littérature existante sur l'impact de l'utilisation de l'IA sur la QVCT et sur la position des managers territoriaux, nous nous sommes appuyés sur une bibliographie diversifiée. Elle est constituée à la fois d'ouvrages, de textes issus de la recherche, de rapports, d'une revue de presse et de MOOC[7] ou vidéos abordant le sujet de l'IA dans le monde du travail. La mise en œuvre de l'IA dans les collectivités en a amené certaines à développer des stratégies spécifiques que nous avons également étudiées.

2. L'enquête de terrain : la diversité des profils comme gage de qualité

Comme toute étude qualitative, celle-ci ne vise pas la représentativité statistique mais la profondeur et la diversité des points de vue recueillis. C'est précisément la variété des profils rencontrés qui confère à cette étude sa solidité et sa portée.

7. *Massive Open Online Course* : cours en ligne ouverts et massifs dont celui de l'INET sur les fondamentaux de l'IA.

Les 33 interlocuteurs interrogés se distinguent selon plusieurs dimensions complémentaires. Tout d'abord, du point de vue de leur rapport à l'IA, nous avons interrogé aussi bien des **experts** – chercheurs universitaires, consultant spécialisé, chef de projet R&D – que des **utilisateurs directs** en situation professionnelle, des **moteurs** de la transformation numérique dans leur collectivité, ou encore des **observateurs critiques**, notamment parmi les représentants syndicaux. Cette diversité de postures a permis de croiser leurs regards.

Par ailleurs, l'échantillon couvre l'ensemble des niveaux hiérarchiques de la fonction publique territoriale : élus, directeurs généraux, directeurs généraux adjoints, responsables de missions transversales, agents de terrain. Il intègre également des structures extérieures à la sphère territoriale dont les pratiques éclairent par contraste ou par analogie les dynamiques à l'œuvre dans les collectivités.

Enfin, la diversité des tailles de collectivités et la couverture géographique de huit régions, en métropole et en outre-mer, permettent de ne pas enfermer l'analyse dans un contexte singulier, mais d'en dégager des tendances transversales et des nuances territoriales.

C'est cette pluralité de regards, de niveaux d'expertise et de contextes institutionnels qui fonde la robustesse des enseignements de cette étude.

3. La structuration de l'échantillon : 33 entretiens dans 25 structures

L'étude repose sur des entretiens réalisés auprès de 33 interlocuteurs, experts territoriaux ou non, chercheurs ou encore consultants. Ces échanges ont été réalisés entre octobre et décembre 2025, menés seuls ou en binôme pendant une durée moyenne d'une heure. Quelques entretiens ont été réalisés en présentiel, et à distance pour une grande partie. Pour préserver l'anonymat des personnes rencontrées, y compris des experts, les *verbatims* sont cités sans spécifier de profil.

Conformément à la méthodologie de l'étude qualitative, l'échantillonnage a privilégié la diversité des acteurs, les types et les tailles de collectivités. Les grilles d'entretiens ont été déclinées par types d'acteurs (élus, managers, agents, personnalités qualifiées) selon plusieurs axes : les usages de l'IA en posture professionnelle, le management, la qualité de vie et des conditions de travail. Certains points ont été approfondis selon le profil des personnes interrogées.

Répartition des 33 entretiens par profil

Fonction (ou statut)	Nombre
Directeurs généraux des services	3
Directeurs généraux adjoints	6
Responsables de missions transversales (IA, numérique, RH)	8
Agents territoriaux	2
Élus	2
Organisations syndicales	4
Experts/consultants hors FPT	8
Total	**33**

Profils par nature d'expertise	Nombre
Moteurs de la transformation numérique (FPT) *DGA, DSI, DRH*	14
Chercheurs, consultants externes	5
Experts *(secteurs publics et privés)*	8
Observateurs critiques (représentants d'organisations syndicales*) *CGT-Ufict, CFDT, FA-FP, FSU*	4
Utilisateurs directs en situation professionnelle (agents de collectivités) *Gestionnaire de marchés publics, chef de service contrôle de gestion*	2
Total	**33**

** Concernant les organisations syndicales, les entretiens ont été menés avec des représentants nationaux pour le secteur public, ou confédéral sur la transformation du travail pour la CFDT.*

8 entretiens d'experts hors FPT :

Des entretiens complémentaires ont été menés avec des experts et des personnes ressources :

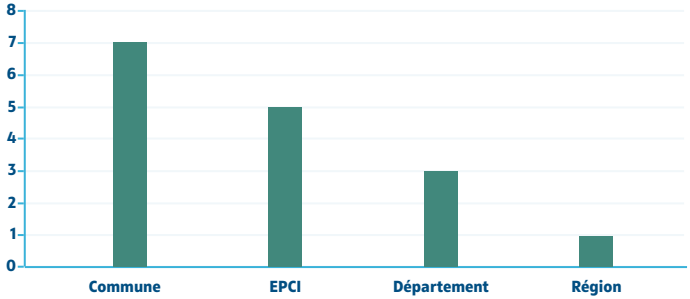
- 3 chercheurs (en sociologie, sciences économiques et conditions de travail, sciences sociales appliquées aux nouvelles technologies) : Dares, EHESS, Inrae
- 3 experts institutionnels : Anact, Conseil de l'IA et du numérique, CNFPT
- 1 consultant spécialisé dans l'IA (Civitéo)
- 1 directeur de l'innovation dans les télécoms.

Répartition des 16 collectivités territoriales rencontrées :

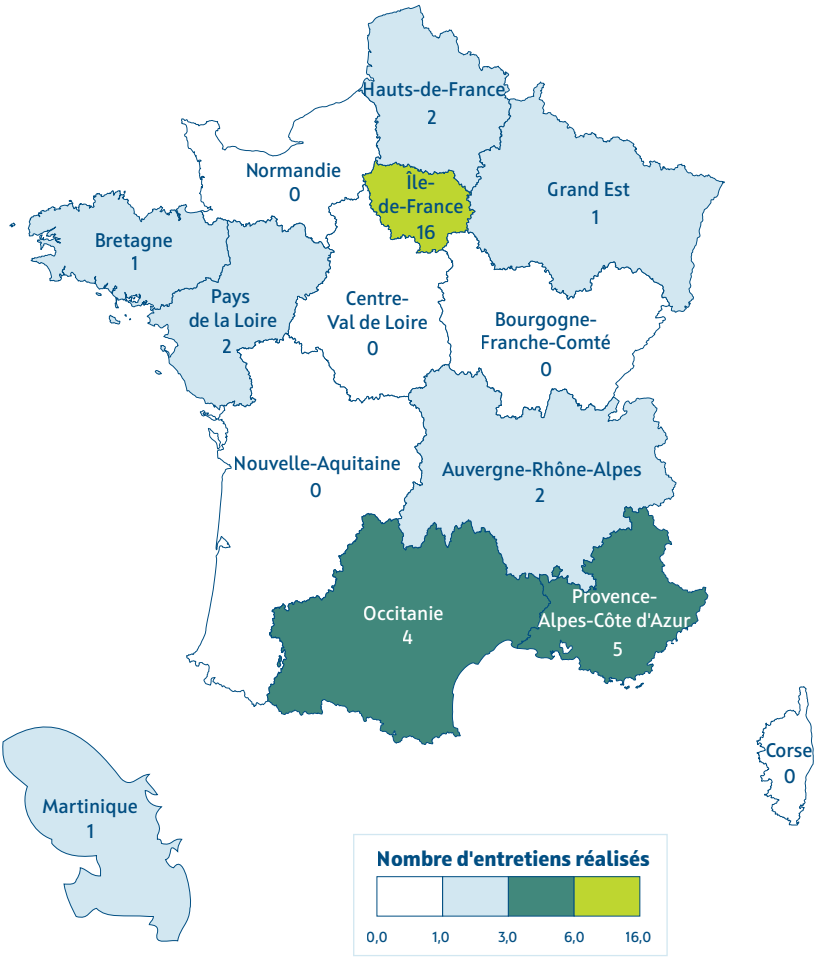
Types de collectivités	Nombre
Commune	7
Entre 5 et 10 000	1
Entre 60 000 et 90 000	3
Environ 200 000	1
Plus de 500 000	2
EPCI	5
Environ 19 000	1
Entre 90 000 et 99 000	1
Environ 500 000	1
Environ 800 000	1
Entre 1 et 2 millions	1
Département	3
Entre 1,1 et 1,2 million	1
Environ 1,5 million	1
Entre 1,6 et 1,7 million	1
Région	1
Entre 5 et 6 millions	1
Total collectivités	16

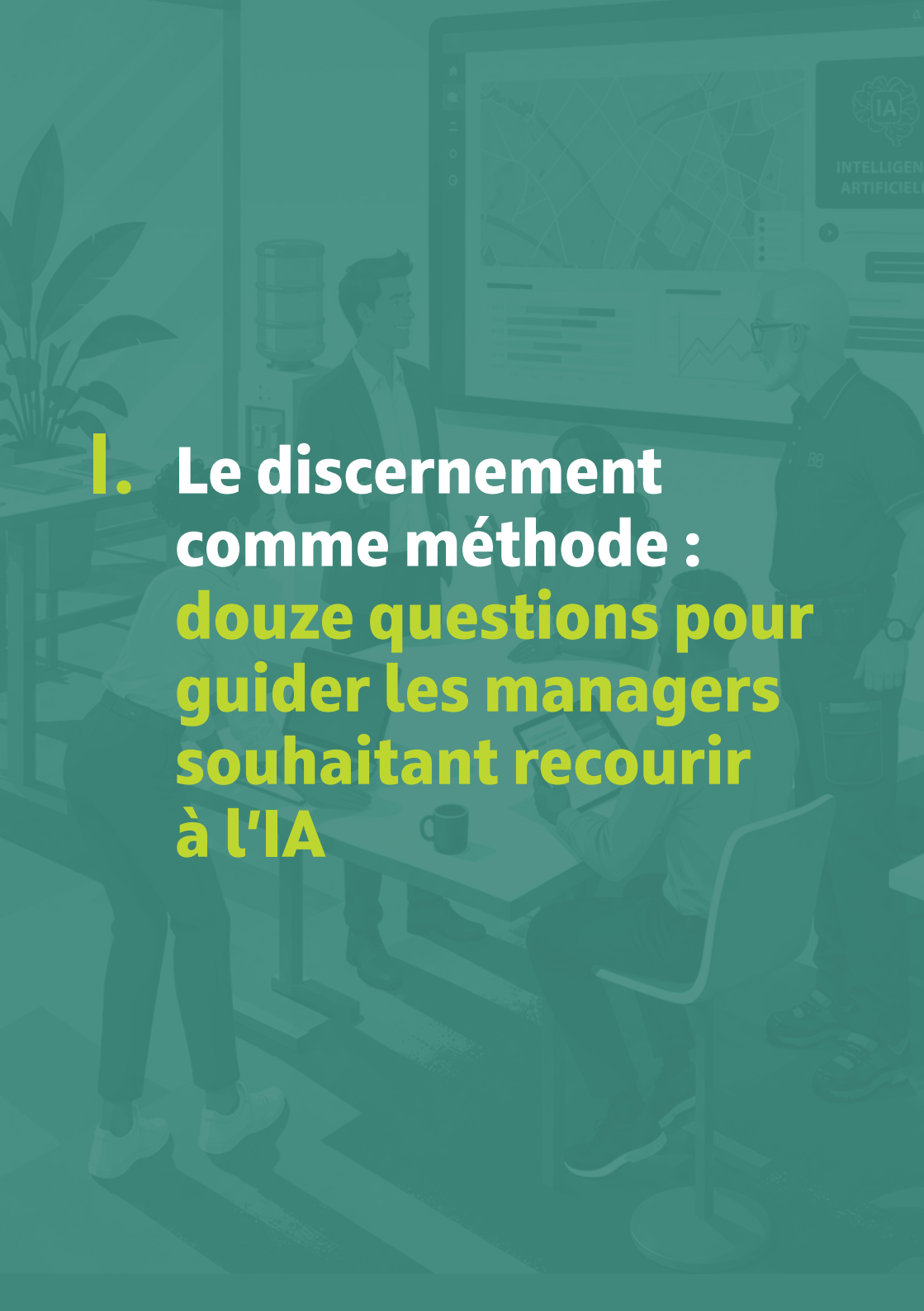
Notes de lecture :
Les ordres de grandeurs sont donnés de sorte à respecter l'anonymat des répondants.
Chiffres en nombre d'habitants.
EPCI : établissements publics de coopération intercommunale.

Répartition des collectivités de l'échantillon



Répartition géographique des 33 entretiens





I. Le discernement comme méthode : douze questions pour guider les managers souhaitant recourir à l'IA

A. Poser des prérequis : développer une culture commune et un dialogue autour de l'IA

1. Parlons-nous le même langage autour de l'IA ?

a. Quelle compréhension commune de l'IA ?

L'intelligence artificielle est aujourd'hui un objet omniprésent dans les discours publics, managériaux et médiatiques. Pourtant, les entretiens menés dans le cadre de cette étude montrent que les acteurs n'en parlent pas nécessairement et ne partagent pas forcément les mêmes représentations. Cette absence de langage commun constitue un premier obstacle à une appropriation collective de ces technologies dans les collectivités territoriales.

D'une part, l'IA est aujourd'hui largement appréhendée à travers ses usages les plus visibles, au premier rang desquels les outils d'IA générative. La diffusion extrêmement rapide de ces derniers tend à focaliser l'attention et à brouiller les repères sur ce que recouvre plus largement l'IA. Comme le souligne un responsable syndical, ces outils *« arrivent dans la vie quotidienne* via *les smartphones ou les terminaux informatiques et sont importés de fait au travail »*, souvent pour gagner du temps ou contourner certaines tâches jugées lourdes. Cette diffusion par les usages individuels précède fréquemment la réflexion organisationnelle, ce qui produit des écarts de compréhension entre les agents, les encadrants et les décideurs publics. D'autre part, les entretiens révèlent une confusion fréquente entre différentes réalités technologiques. Souvent envisagée comme un bloc homogène, **l'intelligence artificielle recouvre en réalité des dispositifs très différents : automatisation de tâches, analyse algorithmique de données ou encore systèmes génératifs produisant du texte ou des images.**

Cette confusion entretient des attentes parfois contradictoires vis-à-vis de ces outils. Dans certains services, l'IA (dont la connaissance est souvent réduite à l'IAG) est perçue comme un levier d'amélioration de la productivité ou d'assistance à la rédaction, par exemple pour la synthèse de documents ou la préparation de dossiers. Dans d'autres cas, elle suscite des inquiétudes liées à la fiabilité des résultats ou à la transformation des métiers. Il est important de souligner que l'IA ne répond pas, ou dans de rares cas (comme Claude, l'une des IA génératives), qu'elle ne sait pas : le plus souvent, elle cherchera une réponse, qui peut être fausse.

Plusieurs entretiens soulèvent la question de la finalité même de ces outils. Certains acteurs soulignent que les organisations publiques peuvent être tentées

de *« chercher des outils d'IA pour des problèmes qu'elles n'arrivent pas à résoudre de manière plus traditionnelle »*. L'IA risque alors d'apparaître comme une réponse technologique à des difficultés organisationnelles ou managériales préexistantes.

b. Quel partage de ce langage entre les différents acteurs ?

La question du langage commun se pose également entre les différents niveaux d'acteurs de la collectivité. Les élus, les directions générales, les directions métiers ou les services informatiques n'appréhendent pas nécessairement l'IA à partir des mêmes enjeux. Dans ce contexte, la construction d'un socle minimal de compréhension partagé apparaît comme un préalable à toute stratégie d'intégration de l'IA. Parler le même langage ne suppose pas que l'ensemble des acteurs deviennent des experts techniques, mais qu'ils puissent **identifier les principes fondamentaux de ces technologies, leurs usages possibles et leurs limites.**

À défaut, le risque est double :

- d'une part, une **surestimation des capacités réelles des outils**
- d'autre part, une **difficulté à structurer un débat collectif** éclairé sur les transformations qu'ils impliquent.

2. Comment acculturer les agents ?

a. Acculturation en amont : un levier d'acceptabilité ?

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques ne peut être réduite à un simple déploiement technologique. Elle implique une transformation progressive des pratiques professionnelles, des représentations du travail et des modalités d'organisation. Dans ce contexte, l'acculturation des agents, de tous les niveaux hiérarchiques, apparaît comme un levier déterminant pour favoriser l'appropriation de ces outils.

D'après les entretiens réalisés, les résistances observées à l'égard de l'IA tiennent souvent à un déficit d'informations et de discussions, ou à des principes écologiques ou idéologiques, comme cela a pu être observé au conseil départemental de Seine-Saint-Denis. Comme le souligne un sociologue interrogé dans le cadre de l'étude, *« il y a des comportements réfractaires autour de l'IA, qui viennent du fait qu'on n'en parle pas [...]. Il y a aussi beaucoup de gens qui s'en foutent »*. En l'absence d'espaces d'échange, les représentations de l'IA se construisent alors à partir de discours médiatiques, de craintes liées à l'emploi ou d'expériences d'usage individuelles.

Plusieurs collectivités ont commencé à répondre à cet enjeu en développant des démarches d'acculturation en amont des projets. Dans certains cas, des séminaires

ou des sessions de sensibilisation ont été organisés pour les cadres et les directions afin d'expliquer ce que recouvrent concrètement l'IA et l'IA générative dans les métiers territoriaux. Ces démarches visent d'abord à démystifier la technologie et à replacer son usage dans les besoins réels des services.

L'acculturation peut également s'appuyer sur des dispositifs plus informels, permettant aux agents de se familiariser progressivement avec ces outils. Certaines collectivités ont par exemple mis en place des formats de type **« cafés IA »**, des séminaires ou des communications internes destinés à **présenter les expérimentations en cours et à partager les premiers retours d'expérience.** Ces initiatives permettent de réduire la distance perçue entre la technologie et les pratiques professionnelles.

b. Acculturation *in itinere* : optimiser la mise en place ?

Les entretiens montrent également que l'acculturation ne peut être envisagée comme une étape ponctuelle précédant la mise en œuvre d'un projet. L'IA étant une technologie évolutive, les usages et les questionnements qu'elle suscite se transforment rapidement. Dans plusieurs collectivités, les expérimentations de l'IA ont ainsi été conduites à travers des projets pilotes ou des cas d'usages limités. Ces expérimentations permettent alors aux équipes d'identifier progressivement les opportunités et les limites des outils.

Cette **approche progressive** favorise l'appropriation collective des transformations en cours. Elle permet notamment de confronter les promesses technologiques aux réalités du travail quotidien et d'ajuster les dispositifs en fonction des besoins identifiés par les agents. Dans certains cas, ces expérimentations ont également contribué à faire émerger de nouveaux usages, proposés directement par les équipes à partir de leurs pratiques.

L'acculturation constitue ainsi moins un objectif en soi qu'un **processus continu d'apprentissage organisationnel**. Elle suppose de créer des espaces où les agents peuvent expérimenter, questionner et discuter les usages de l'IA dans leur activité. En ce sens, elle participe plus largement à une **démarche de discernement collectif** face aux transformations numériques.

3. Quelle(s) formation(s) des agents ?

La formation constitue un levier central pour sécuriser les usages et permettre aux agents de développer une capacité d'action autonome face aux technologies. Les entretiens menés dans le cadre de l'étude mettent en évidence un besoin croissant de formation, tant pour les agents que pour les encadrants.

a. La formation technique

Dans de nombreuses collectivités, les outils d'IA commencent à être intégrés dans les logiciels professionnels ou utilisés de manière informelle par les agents. Pourtant, plusieurs interlocuteurs soulignent que ces évolutions s'accompagnent rarement de dispositifs de formation structurés. Certaines collectivités installent par exemple des solutions intégrant des fonctionnalités d'IA sans que les agents soient réellement formés à leur utilisation. Cette situation peut conduire à des usages approximatifs ou à une sous-utilisation des outils disponibles.

Les expériences observées montrent toutefois que des formations adaptées peuvent faciliter l'appropriation de ces technologies. Dans certains services, des sessions de formation ont été organisées pour présenter les fonctionnalités des nouveaux outils et permettre aux agents de les tester dans leurs pratiques professionnelles. Ces formations ont par exemple porté sur la **rédaction de documents** ou la **préparation de marchés publics**, l'IA étant utilisée comme un outil d'assistance à la rédaction et à la recherche d'informations. Une compétence de base consiste désormais en la rédaction du prompt (*prompting* ou *prompt engineering*). *« Le prompt est une instruction donnée à une IA pour obtenir une réponse. La qualité de cette instruction (prompt) est décisive pour la pertinence et la précision de la réponse générée. »*[8]

b. La formation éthique et stratégique

Cependant, la formation ne peut se limiter à l'apprentissage technique d'un outil particulier. Les entretiens soulignent la nécessité d'aborder également les limites des systèmes d'IA, notamment les risques d'erreurs, de biais ou de dépendance technologique. Plusieurs agents rappellent ainsi qu'il reste indispensable de vérifier les résultats produits par l'IA et de **conserver un regard critique** sur les informations générées. À cet égard, il ne suffit pas de former les agents à produire des résultats avec l'IA : il est tout aussi essentiel de les former à en évaluer la fiabilité. La capacité à détecter une erreur factuelle, un biais de raisonnement ou une référence inexistante devrait constituer une autre compétence de base, au même titre que la maîtrise du *prompting*.

Dans le secteur public local, où les actes juridiques, financiers ou sociaux ont des effets directs sur les administrés, cette vigilance critique n'est pas optionnelle. Toute formation des agents gagnerait ainsi à intégrer un module explicitement consacré à la vérification des résultats produits par l'IA. En matière de protection des données, la formation doit aussi porter sur le risque de fuite de données.

L'esprit critique des agents vis-à-vis de l'IA et de ses résultats apparaît comme un garde-fou face aux limites et risques qu'elle pose (hallucinations et biais

8. « Comment faire un prompt : la méthodologie », *La promptothèque*, Ministère de la Transition écologique.

discriminatoires par exemple, voir II.A.1.c.). Encourager son développement, par des formations régulières et générales, peut ainsi être vertueux.

De même, la formation des cadres constitue un enjeu spécifique. Certains interlocuteurs estiment en effet que les équipes de direction doivent être en mesure de comprendre les enjeux stratégiques de ces technologies afin de dialoguer avec les experts techniques et les prestataires. Comme le souligne un directeur de la communication responsable interrogé pour l'étude, une meilleure compréhension de ces outils permettrait notamment que *« les chefs disent moins de bêtises »* lorsqu'ils évoquent l'IA ou ses usages possibles.

> *« Je considère que l'IA n'est pas de l'informatique et je ne confie pas son développement à la DSI mais à la DG. Cette dernière aussi doit accepter de monter en compétences pour ne pas se faire manger par les prestataires. Ce serait passer à côté de quelque chose de trop stratégique. »*
>
> Directeur de la communication

Plus largement, plusieurs acteurs insistent sur le fait que l'IA ne peut être considérée comme une simple question informatique relevant uniquement des directions des systèmes d'information. Les choix liés à son déploiement engagent des **arbitrages organisationnels, managériaux et stratégiques**.

> *« Soutenir les projets d'IA c'est soutenir les écoles, les formations d'ingénieurs, mais aussi l'image de marque d'un territoire et plus largement le marketing territorial. »*
>
> Consultant en IA

Dans cette perspective, la montée en compétences des équipes de direction devient une condition nécessaire pour éviter une dépendance excessive vis-à-vis des prestataires externes et pour conserver la maîtrise des orientations technologiques de la collectivité.

La formation apparaît ainsi comme un levier essentiel pour accompagner l'intégration de l'IA dans les collectivités territoriales. Elle permet non seulement de sécuriser les usages, mais aussi de préserver la capacité de jugement des agents face aux résultats produits par les systèmes automatisés et l'opportunité d'y avoir recours. À cet égard, le CNFPT, en tant qu'opérateur national de formation des agents territoriaux, a naturellement vocation à jouer un rôle structurant dans ce domaine. Si des initiatives commencent à émerger dans son offre (MOOC IA, formations à l'INET), l'enjeu est désormais de les amplifier et de les systématiser pour répondre à la réalité et à l'urgence des besoins exprimés sur le terrain.

4. Pourquoi et comment intégrer l'IA dans le dialogue social et dans le dialogue professionnel ?

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques soulève des questions qui dépassent largement la seule dimension technologique. Elle touche à l'organisation du travail, aux compétences, aux conditions d'emploi et aux modalités de décision. Dans ce contexte, l'intégration de ces enjeux dans le dialogue social et le dialogue professionnel apparaît comme un élément central de la conduite des projets d'IA.

a. Une difficulté à identifier la présence de l'IA pour en faire un objet de dialogue social

Les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude montrent toutefois que ces questions restent encore peu abordées dans les instances de dialogue social. Dans certains cas, les projets liés au numérique ou à l'IA sont présentés aux représentants du personnel une fois qu'ils sont déjà largement définis, ce qui limite la capacité d'influence des organisations syndicales sur les orientations retenues.

Cette situation peut nourrir des inquiétudes ou des incompréhensions, notamment lorsque les répercussions sur l'emploi ou les conditions de travail ne sont pas clairement explicitées. La saisine pour avis du comité social territorial (CST) peut même être obligatoire, au regard de l'ampleur du projet et de ses incidences, notamment sur les conditions de travail.

Plusieurs interlocuteurs soulignent également que les transformations liées à l'IA s'inscrivent souvent dans des évolutions organisationnelles plus larges, ce qui les rend parfois difficiles à identifier comme un objet spécifique de dialogue social. Les usages de l'IA peuvent en outre rester invisibles pour les représentants du personnel, notamment lorsque les outils sont intégrés dans des logiciels existants ou utilisés de manière individuelle par les agents.

b. Le dialogue social comme garde-fou et le dialogue professionnel comme facilitateur

Pourtant, les entretiens convergent pour souligner l'importance d'un dialogue précoce autour de ces questions. Plusieurs acteurs estiment que les projets d'IA devraient être discutés le plus en amont possible, afin d'en clarifier les objectifs et d'identifier les répercussions potentielles sur les métiers et les conditions de travail. Cette démarche suppose notamment d'expliquer les finalités du projet, les usages envisagés et les limites fixées à l'automatisation des décisions.

Le dialogue social peut également constituer un espace de réflexion sur les modalités d'encadrement des usages de l'IA. Il constitue un garde-fou car il est structuré, organisé, soumis à des obligations qui dépassent les spécificités

des collectivités et protège une parole d'opposition à un éventuel projet. Dans certains contextes, des chartes d'usage ont ainsi été élaborées pour encadrer les expérimentations et définir des règles communes. Ces dispositifs permettent d'**ouvrir un espace de discussion sur les pratiques émergentes**, notamment celles liées au *shadow IA* (c'est-à-dire l'utilisation d'outils d'IA par les agents de manière informelle, discrète et non encadrée), pratique qui comporte des risques en termes notamment de protection des données. Mais le *shadow IA* ne doit pas être lu uniquement comme un risque à encadrer : il constitue aussi un signal managérial. Lorsque des agents s'approprient spontanément des outils non validés, c'est souvent le signe que la collectivité n'a pas encore créé d'espace d'expérimentation sécurisé où ces usages pourraient se développer de manière encadrée. La réponse la plus efficace est donc d'abord managériale : créer les conditions d'un usage autorisé et accompagné avant que l'usage informel ne s'installe durablement. Les chartes et autres dispositifs normatifs restent utiles, mais ils ne sauraient se substituer à cette démarche proactive.

c. Ouvrir des espaces de dialogue professionnel autour de l'IA

Au-delà des instances formelles, plusieurs interlocuteurs insistent sur l'importance du dialogue professionnel, celui sur les **espaces de discussion portant directement sur le travail opérationnel** entre les agents et leurs encadrants. L'intégration de systèmes automatisés comme l'IA peut en effet modifier la manière dont les agents accomplissent leurs missions ou prennent des décisions. Ces évolutions doivent pouvoir être discutées collectivement afin d'identifier les ajustements nécessaires et de préserver les marges d'autonomie professionnelle. Le dialogue professionnel, permettant un cadre de confiance et de proximité vis-à-vis du travail réel[9], offre donc un espace d'échange opportun et concret sur les incidences de l'utilisation de l'IA dans les projets ainsi que sur les enjeux identifiés.

Dans cette perspective, le dialogue social et le dialogue professionnel apparaissent moins comme des contraintes procédurales que comme des ressources pour accompagner les transformations liées à l'IA. En permettant d'expliciter les objectifs poursuivis, d'identifier les risques et de confronter les points de vue des différents acteurs, ces deux formes de dialogues contribuent à inscrire les projets d'intelligence artificielle dans une démarche collective et réfléchie.

9. Thiéry Sophie et Sénard Jean-Dominique, *Re-considérer le travail*, rapport des garants des Assises du Travail, Ministère du Travail, 2023.

B. Cadrer le projet : définir les besoins, cibler les objectifs, appréhender les risques

5. Pourquoi mettre en place un projet d'IA : répond-elle à un besoin réel, à un objectif identifiable ?

Entre la moitié et les trois quarts des projets d'intelligence artificielle n'aboutissent pas, selon les retours des cadres territoriaux et experts interrogés dans le cadre de cette étude. Ce chiffre, qui circule aussi bien dans le secteur privé que dans les premières expérimentations publiques, interroge : comment expliquer un tel taux d'échec ? Et surtout, que révèle-t-il sur les conditions dans lesquelles ces projets sont lancés ?

a. La tentation de l'IA par défaut

« Raz-de-marée, effet de mode, sans se demander pour quoi faire » : c'est en ces termes qu'un représentant syndical décrit la dynamique actuelle. Ce constat est partagé au-delà des organisations syndicales.

> *« Il s'agit d'une obligation de conformisme ambiant : un plan d'implantation de l'IA est nécessaire pour ne pas être ringard. »*
>
> Chercheur

Le recours à l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales est ainsi parfois moins guidé par un besoin opérationnel clairement identifié que par une forme de pression diffuse, médiatique, politique, voire managériale.

Ce phénomène, qualifié de FOMO *(Fear of missing out)*, ou plus littéralement la peur de rater le coche, est caractéristique des emballements technologiques. Il se traduit concrètement par des projets lancés sans cadrage suffisant, où l'outil précède la réflexion sur son utilité. Les dirigeants territoriaux n'y échappent pas. Ainsi, la communication autour de l'intelligence artificielle, entretenue par les annonces de grandes entreprises technologiques et les discours politiques sur la modernisation de l'action publique, contribuent à créer un climat d'urgence qui laisse peu de place à l'analyse sereine des besoins réels.

Cette pression ne s'exerce pas seulement au niveau stratégique. Elle se diffuse silencieusement dans les organisations avec le *shadow IA*. À Montpellier, la mise en place d'un moratoire pour suspendre l'utilisation de ChatGPT a ainsi révélé que

plus d'un millier d'agents sur les 3 700 qui y travaillent avaient déjà créé un compte de leur propre initiative. Ce décalage entre l'absence de commande institutionnelle et la réalité des pratiques individuelles illustre bien l'ampleur du phénomène : l'IA s'installe avant même que la question de son utilité n'ait été posée collectivement.

b. « Pour quoi faire ? » : la question préalable

Face à cet emballement, le premier réflexe managérial à adopter est aussi le plus simple à formuler, et parfois le plus difficile à tenir : **partir du besoin, pas de l'outil**. C'est le message quasi unanime des personnes interrogées, qu'elles soient expertes, élues, dirigeantes ou représentantes syndicales.

« Qu'est-ce que je veux faire, avec qui et pourquoi ? » : cette question, formulée par une spécialiste de la donnée, devrait constituer le point de départ de toute réflexion. La majorité des experts rencontrés rejoint cette analyse en appelant à *« ne pas faire de l'IA pour faire de l'IA »* et à toujours repartir du travail réel et du besoin des agents.

Deux écueils guettent ici le manager. Le premier consiste à déployer un outil par recherche d'efficacité ou de modernité, sans avoir mesuré en amont les gains réellement envisageables ni les transformations organisationnelles qu'il implique. L'intelligence artificielle n'est pas un logiciel de bureautique que l'on installe sans conséquences : **elle modifie les flux de travail, redistribue les tâches, déplace les compétences**. Ne pas en prendre la mesure peut ainsi conduire à s'exposer à des projets qui désorganisent la structure de travail sans produire de bénéfices tangibles.

Le second écueil, plus insidieux, revient à laisser les éditeurs de solutions définir eux-mêmes le **périmètre du projet**. Plusieurs représentants syndicaux soulignent alors que ces fournisseurs sont parfois éloignés des réalités du monde du travail territorial et peuvent tendre à occuper une place disproportionnée dans les décisions qui touchent pourtant directement à l'organisation des services. Le risque est d'aboutir à des outils conçus pour des usages génériques, mal adaptés aux **spécificités des métiers publics locaux**. Un expert observe ainsi que de nombreuses structures achètent des solutions standardisées qui ne correspondent pas à leur organisation, créant des problèmes de dépendance technologique sans gain de productivité.

Dans la fonction publique territoriale, le problème prend une coloration particulière : la maîtrise technique est parfois déjà largement externalisée. Plusieurs interlocuteurs pointent une perte de souveraineté progressive sur les outils numériques, qui fragilise la capacité des collectivités à **garder la main** sur leurs projets d'IA. C'est à l'inverse l'**implication des agents dans la conception de ces outils** qui peut permettre de produire des résultats durables. Un chercheur recommande une démarche plus longue mais qui *« donne des solutions beaucoup*

plus durables » : *« ne pas acheter des solutions clés en main, mais prendre le temps de faire valider les algorithmes par les agents ».*

c. L'IA est-elle vraiment la meilleure solution ?

Le discernement commence par cette question : l'intelligence artificielle est-elle réellement la réponse la plus adaptée au besoin identifié ? Plusieurs interlocuteurs invitent à ne pas la considérer comme un passage obligé. **Des outils numériques alternatifs (connus, maîtrisés et à améliorer) existent : bases de données structurées, automatisations simples, tableaux de bord.**

Cette diversité offre souvent des réponses plus proportionnées, moins coûteuses et moins risquées par rapport à la souveraineté technologique et aux hallucinations. L'IA n'est ainsi pertinente que lorsque le problème implique **un traitement de données massif, une capacité d'analyse prédictive ou une assistance cognitive** que les outils classiques ne permettent pas.

Le taux d'abandon observé dans le déploiement de ces outils d'IA vient confirmer ce diagnostic. Un membre d'un collectif de direction générale ayant expérimenté plusieurs outils constate ainsi que *« le taux d'abandon est d'environ un sur deux »* lors de la prise en main de ces outils par les agents, et qu'il est désormais acquis dans sa collectivité que *« ce n'est pas l'outil miracle »*. De manière plus radicale, un expert du numérique territorial estime pour sa part que 90 % des projets d'IA des collectivités sont arrêtés, souvent pour des raisons de conformité juridique mal anticipée. Ces chiffres ne doivent pas décourager, mais ils appellent à un cadrage rigoureux en amont : plus le besoin est précis, mieux l'outil peut être choisi et calibré, et plus les chances de succès sont élevées.

d. À besoin bien identifié, résultats tangibles

À l'inverse, les projets qui partent d'un besoin précis et d'un périmètre maîtrisé produisent des résultats concrets. À **Cannes**, la direction du contrôle de gestion a expérimenté l'IA pour automatiser la **rédaction de fiches annuelles de délégation de service public**, qui constituait un travail répétitif et chronophage mobilisant une équipe de six personnes pendant trois mois. Le temps de traitement d'une fiche est passé d'un à deux jours à environ deux heures. La direction a procédé par tâtonnements, notamment en testant plusieurs outils, et c'est cette **démarche itérative** qui a permis d'atteindre un résultat satisfaisant. Au bout de ce processus, le temps libéré a été réinvesti dans le contrôle qualitatif et l'approfondissement des analyses produites par l'IA.

Dans la même collectivité, un outil spécialisé dans la **rédaction de marchés publics** a par exemple permis à des agents non-juristes de formation de gagner en autonomie sur la partie juridique, réduisant les allers-retours avec la direction des achats. De la même manière, à **Toulouse métropole**, des cas d'usage ciblés de **lutte**

contre le gaspillage alimentaire, de **gestion des déchets**, de **suivi de la canopée urbaine** ont été développés en associant les services volontaires et en partant des données existantes. Ces exemples ont un point commun :

- le besoin existait avant l'outil
- l'outil a été choisi en fonction de ce besoin
- les agents concernés ont été partie prenante de la démarche.

6. L'IA est-elle un vecteur d'économie ou de qualité ?

Les économies et gains d'efficience que l'IA permettrait d'atteindre font l'objet d'une forte attention médiatique, économique et de la recherche universitaire. Pour les entreprises du secteur, la pression pour démontrer la rentabilité de leurs offres est forte, alors que le recul depuis la diffusion de ces outils au grand public reste faible.

Pour une structure souhaitant implémenter un système d'IA large ou restreint, la réflexion est multiple :

- évaluation des coûts financiers du déploiement
- cartographie des chaînes de coûts techniques
- coûts de structuration plus profonde de la donnée (cf. *infra* la préparation de données)
- dépenses cachées variables selon l'intensité de la stratégie IA.

Les gains demeurent difficiles à estimer ; ils nécessitent des méthodes de ciblage et d'évaluation ajustées aux spécificités de l'IA. Par cohérence, la présente étude s'emploie à ne pas mettre en avant de chiffres unitaires fermes, les tarifs et la qualité des solutions associées évoluant vite et dépendant des contextes locaux. L'objectif de cette question est d'outiller la réflexion pour **un chiffrage *ex ante* et *ex post* robuste et transposable**.

a. Le coût financier : une pluralité de paramètres à intégrer

Les coûts liés à l'IA varient selon le niveau d'ambition et la profondeur d'intégration retenus par la collectivité. Ainsi, une stratégie limitée à des solutions simples, centrée sur les agents ou les administrés (chatbots, assistance rédactionnelle, modules IA intégrés), mobilise des dépenses identifiables et contenues. À l'inverse, une stratégie structurante, fondée sur une architecture intégrée pour l'ensemble du système d'information, entraîne des besoins en données, en infrastructures et en services spécialisés. Ces trois catégories de coûts présentent des natures différentes.

Les licences relatives aux chatbots ou suites bureautiques augmentées demeurent proches des offres préexistantes. Leur acquisition doit intégrer des clauses portant sur l'impact attendu, la gestion des données, les modalités de mise à jour du modèle et les indicateurs de performance. La fiche pour l'achat responsable de solutions d'IA de la Commission nationale de l'information et des libertés (Cnil) propose en ce sens un ensemble structuré de questions, de sourçage et de clauses destinées aux cahiers des clauses techniques particulières (CCTP) et aux cahiers des clauses administratives particulières (CCAP).

Par ailleurs, la **préparation de données utilisables** par un système d'IA requiert un ensemble d'opérations :

- Des **vérifications multiples** pour garantir la qualité des données : la complétude, la cohérence interne, l'exactitude des valeurs, la gestion des doublons et la normalisation des formats, ainsi que l'identification des valeurs atypiques.
- Le **catalogage** pour constituer un inventaire structuré des jeux de données : description des schémas, des définitions, des métadonnées associées et des règles d'usage permettant leur exploitation maîtrisée.
- La **sécurisation** : définir les droits d'accès, classifier les données selon leur niveau de sensibilité, recourir au chiffrement lorsque nécessaire, journaliser les accès et assurer la supervision des flux.
- La **gouvernance** : clarifier les responsabilités entre producteurs, gestionnaires et utilisateurs, fixer les critères de conservation et organiser les procédures de correction lorsque des anomalies sont identifiées.

En pratique, cela nécessite **pour l'acheteur** d'effectuer les opérations suivantes :

- Définir les volumes de données concernés (taille des bases, nombre de domaines de métiers).
- Faire réaliser un audit préalable pour chiffrer les opérations de nettoyage et de structuration. Les retours d'entretiens suggèrent que le temps de travail nécessaire à ces travaux se situe entre 5 et 20 jours pour une prise en main par un cabinet spécialisé.
- Évaluer les coûts par blocs : diagnostic, nettoyage, catalogage, sécurité, accompagnement aux pratiques internes.
- Intégrer dans le marché des obligations de documentation et de résultats mesurables (taux de complétude, nombre de métadonnées produites).

Plus poussée, la **création d'une architecture d'IA** requiert un ensemble d'infrastructures et de composants destinés à traiter, transmettre et stocker les données ou modèles. Elle comprend :

- Une **phase de collecte** qui regroupe l'ensemble des mécanismes permettant d'ingérer des données internes ou externes. Elle mobilise des interfaces de programmation d'application (ou API – *Application programming interface*), des protocoles de transfert adaptés et des contrôles de structure assurant la conformité des formats reçus.
- La **constitution de *pipelines*** ou chaînes de traitement automatisées intégrant le nettoyage, la transformation, la vectorisation ou l'entraînement de modèles. Ils reposent sur une gestion rigoureuse des versions et sur une orchestration assurée par des conteneurs ou des services équivalents.
- Une **stratégie interne de stockage** qui s'appuie sur des entrepôts de données, des *data lakes*[10] ou des bases documentaires. Ce stockage requiert des supports à haute disponibilité et l'existence de dispositifs de sauvegarde et de reprise garantissant la continuité d'activité.
- L'**internalisation des opérations de calcul**, qui mobilise des serveurs dédiés, des processeurs graphiques (ou *graphics processing unit* – GPU) ou des ressources mutualisées. Cette internalisation assure les capacités d'inférence nécessaires (tout ce qui se passe entre le prompt et ce qui en sort) tout en intégrant des exigences d'optimisation de la consommation énergétique.

En parallèle, plusieurs **dépenses cachées, nouvelles et indirectes**, dues au développement de systèmes d'IA doivent être anticipées :

- La mise en place de **formations** et l'**accompagnement** à la fois pour les agents et les encadrants représentent un coût irréductible. Cette phase est nécessaire pour sécuriser l'usage des outils, structurer la montée en compétences et garantir une compréhension partagée des objectifs et des limites des systèmes déployés.
- Le temps consacré au **rattrapage des erreurs** (de l'IA ou de ceux qui la mettent en place ou l'utilisent) constitue un volet important, difficilement chiffrable mais potentiellement conséquent. Il repose sur une vérification humaine systématique, appuyée par des circuits de validation adaptés à la nature des tâches et au niveau de risque associé. La formation et l'accoutumance aux outils peuvent graduellement permettre sa réduction.
- Le **recrutement sur des compétences en tension** peut entraîner des surcoûts. Il porte notamment sur les compétences autour de la donnée, l'IA, la cybersécurité et le droit applicable (Règlement général sur la protection des données – RGPD, l'*AI Act*[11]). Plusieurs analyses institutionnelles, consacrées aux freins de montée en charge et aux compétences critiques, signalent la plus forte attractivité du secteur privé et le réservoir limité de personnes formées comme un obstacle financier substantiel pour les acteurs publics.

10. Lac de données : méthode de stockage de données massives utilisée par le big data (ensembles de données vastes et variés qui sont volumineux et dont la taille augmente rapidement au fil du temps).
11. Règlement européen sur l'intelligence artificielle du 13 juin 2024.

- Plus indirectement, le recours non encadré à des outils d'IA expose l'organisation à des **risques de fuite de données et de non-conformité**. En manque à gagner, ces fuites de données peuvent représenter des sommes importantes.

b. Les gains attendus

Les gains sur le temps de travail et la fluidité des processus restent difficiles à quantifier. Les retours publics montrent des effets hétérogènes.

Sur les gains liés au temps de travail et à l'amélioration de la fluidité des processus, l'expérience la plus aboutie demeure celle conduite au sein des ministères économiques et financiers entre 2015 et 2023 (Cour des comptes, 2024). Elle met en évidence des résultats mesurés sur un périmètre limité, avec des économies estimées à 20,4 millions d'euros en 2022 et une trajectoire de 60 millions d'euros en 2024. Elle confirme aussi le **maintien indispensable d'une expertise humaine pour le contrôle, l'interprétation et l'arbitrage des productions** issues des outils d'automatisation et d'IA.

Dans une certaine mesure, cette expérience présente un caractère transposable aux collectivités territoriales, notamment pour les segments d'activité où la structuration des données et la volumétrie des flux permettent des gains comparables. Des exemples seraient : instruction des dossiers d'aide sociale, traitement des demandes d'urbanisme, gestion des marchés publics en dessous des seuils, ou production des actes standardisés de ressources humaines (contrats, arrêtés). Ce sont des activités à volumétrie élevée et aux données structurées, comparables dans une certaine mesure aux activités qui ont fait l'objet de l'expérimentation à Bercy.

Elle illustre toutefois les conditions nécessaires pour obtenir des effets significatifs : qualité des systèmes d'information, continuité des programmes, disponibilité des compétences et gouvernance adaptée. Le rapport de la Cour des comptes[12] dédié à cette expérimentation souligne toutefois le caractère encore imparfait des résultats et la difficulté persistante à chiffrer *ex ante* les gains associés à une réduction du temps de travail dans une administration. Les organisations publiques sont donc encouragées à structurer leur évaluation *ex post* et à documenter les effets réels plutôt qu'à élaborer des projections.

En dehors du périmètre du temps de travail en baisse, une évaluation des gains générés par l'IA peut être déployée opérationnellement. Elle repose sur la définition d'indicateurs chiffrés permettant de mesurer l'effet du projet, ainsi que sur des clauses relatives à la performance, à la qualité de la documentation et à l'écoconception. Cette préparation gagne à précéder toute mise en œuvre.

12. *L'intelligence artificielle dans les politiques publiques : l'exemple du Ministère de l'Économie et des Finances*, Exercices 2018–2023, Cour des comptes, juillet 2024.

Pendant et après le déploiement, l'évaluation porte à la fois sur le coût complet et sur les effets produits. Peuvent en particulier être mesurées la réduction des délais de traitement, la qualité des productions, la satisfaction des usagers et des agents, ainsi que la capacité de réduction ou de maîtrise des risques. La production de bilans contradictoires et l'existence d'un suivi structuré constituent des exigences désormais posées par les juridictions financières telles que les chambres régionales des comptes. Les recommandations européennes récentes appellent également à l'harmonisation des indicateurs chiffrés et à une gouvernance documentée pour assurer la soutenabilité des projets et la sincérité des résultats. Enfin, une approche qualitative en lien avec la fonction RH pourrait utilement compléter ces bilans.

7. Quels grands principes éthiques, juridiques et organisationnels suivre lors du déploiement d'une IA par ma collectivité ?

« Nous ne maîtrisons plus le déferlement de l'IA, donc c'est à nous de poser un cadre » : voilà la tension éprouvée aujourd'hui par les collectivités territoriales. L'IA est déjà là, notamment dans les usages individuels des agents, mais aussi dans les outils de bureautique ou encore dans les solutions proposées par les prestataires. La question n'est plus de savoir s'il faut s'en saisir, mais comment le faire et jusqu'à quel point s'engager en respectant les principes qui fondent l'action publique locale.

a. Encadrer les usages : une nécessité, pas une option

Le *shadow IA* est une réalité dans la plupart des collectivités ayant témoigné, et plus explicitement, identifié dans le « Moratoire sur l'IA » de la **ville de Montpellier**. Il est présent partout, y compris là où personne ne le mesure. Ailleurs, des directions informatiques constatent des usages qu'elles ne maîtrisent pas, avec des données parfois sensibles transmises à des plateformes dont les conditions d'hébergement ne sont pas connues. L'absence de cadre ne signifie pas l'absence de pratique mais plutôt l'existence de pratiques sans filet.

Face à cette situation, plusieurs collectivités ont fait le choix d'adopter des chartes d'usage de l'IA. Ces documents, qui se multiplient dans la fonction publique territoriale, fixent des règles sur la confidentialité des données, la transparence dans les règles d'usage et vis-à-vis de la hiérarchie, et sur les limites d'utilisation des outils. Ils constituent un premier pas utile, notamment pour ouvrir le débat en interne et poser des repères communs. Cependant, les chartes présentent une limite importante relevée par plusieurs interlocuteurs : elles ne sont pas juridiquement opposables. En cas de manquement, c'est l'agent qui se retrouve en difficulté, sans que la responsabilité de l'employeur dans l'absence de moyens ou de formation puisse être engagée. L'une des perspectives pour rendre ces documents opposables serait d'intégrer les risques liés à l'IA dans le **document unique d'évaluation des risques professionnels** (Duerp), qui est à

la fois obligatoire et opposable. Ce dernier, par rapport à une mention dans le règlement intérieur plus générale, permet de singulariser les risques spécifiques par directions et leur traitement. Par ailleurs, le cadrage ne se résume pas à un document déclaratif et suppose une démarche progressive. Une charte permet de poser les premiers repères et d'encadrer les usages existants, avant de monter en maturité avec des engagements plus structurants : **un accord négocié avec les organisations syndicales, une intégration dans les outils de prévention existants, ou la mise en place d'un comité de suivi dédié.**

> *« [La charte permet d']encadrer les usages sauvages et les expérimentations », avant de « revenir en négociation pour une normativité co-construite ».*
>
> Expert

b. Souveraineté et maîtrise des risques : garder la main

Le cas d'une région ayant déployé un outil d'IA pour la mobilité des agents de ses lycées illustre la mesure du problème : l'opacité du fonctionnement de l'algorithme a provoqué incompréhension et défiance à tous les niveaux, des DRH aux représentants du personnel. L'un d'eux témoigne anonymement : *« Il y avait trois à quatre niveaux de compréhension de l'outil, et personne ne pouvait véritablement l'expliquer aux agents ».*

Derrière cet exemple se dessinent quatre dimensions de la souveraineté numérique que les collectivités doivent prendre en compte.

La première dimension est la transparence algorithmique, celle qui cristallise le plus de défiance sur le terrain. Lorsqu'une collectivité utilise un algorithme pour prioriser des dossiers, orienter des décisions ou automatiser des réponses, elle doit être en mesure d'expliquer aux usagers et à ses agents comment cette décision a été prise. C'est une obligation légale[13], mais c'est aussi une condition de confiance. La préservation de cette souveraineté numérique territoriale passe par là : comprendre et pouvoir expliquer ce que l'on utilise. C'est le cas, en particulier, dans la question de la responsabilité juridique d'un acte administratif erroné produit avec l'assistance d'une IA[14]. Selon Philippe Sanmartin, conseiller technique national en charge de l'IA et du numérique du Syndicat national des directions générales des collectivités territoriales (SNDGCT) : *« La trace de la validation humaine doit être conservée : qui a décidé, quand, sur la base de quels éléments. C'est cette trace, et non l'avis de l'IA, qui constitue la décision opposable. La règle est particulièrement critique dans les processus RH (évaluation, affectation, mobilité interne) et dans la gestion des demandes sociales, domaines où la tentation d'"automatiser pour gagner*

13. Loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.
14. Cf. articles du cabinet Goutal, Alibert & Associés, dans *La Gazette des communes*.

du temps" est forte mais où le coût d'un contentieux est élevé. Cette règle est aussi un protecteur du DGS : c'est elle qui permet de répondre à un agent ou à un administré qui contesterait une décision, en attestant qu'un humain a tranché en connaissance de cause » (article à paraître).

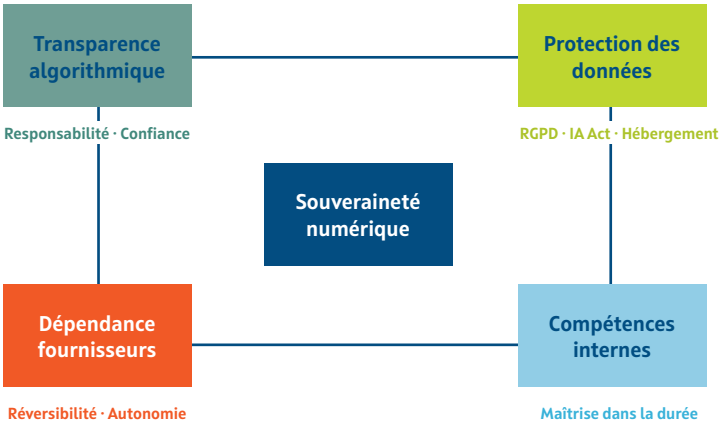
La deuxième dimension est la dépendance aux fournisseurs. Plusieurs interlocuteurs alertent sur le risque de confier la maîtrise d'outils qui conditionnent le fonctionnement quotidien des services à des prestataires extérieurs, qui sont majoritairement des entreprises de taille importante, souvent basées hors de France. La question se pose alors sans détour : si les investisseurs américains cessent demain de fournir certains modules d'IA critiques pour le bon fonctionnement d'un service public, comment l'organisation maintient-elle un savoir-faire professionnel répondant aux impératifs de service et quels sont les « plans B » prévus ? Cette question de la **réversibilité** rejoint les réflexions sur la « désinnovation » portées dans les travaux des philosophes Alexandre Monnin et Jacques Ellul[15] : la **capacité à renoncer à un outil, à revenir en arrière**, est une condition de la résilience organisationnelle. Une collectivité qui ne pourrait plus fonctionner sans un outil d'IA spécifique perdrait nécessairement une partie de son autonomie.

La troisième dimension est la souveraineté sur les compétences internes. Une collectivité qui délègue intégralement la maîtrise de ses outils IA à des prestataires extérieurs perd progressivement la capacité de les questionner, de les évaluer et de les réorienter. La montée en compétences interne dépasse la question de la formation : c'est une condition de l'indépendance stratégique dans la durée.

La quatrième dimension est la protection des données. Les collectivités territoriales traitent des données personnelles particulièrement sensibles : données de santé dans le cadre de la médecine professionnelle, données sociales pour l'attribution d'aides, données nominatives et financières pour la gestion des ressources humaines. L'utilisation d'outils d'IA, en particulier d'IA générative hébergée sur des serveurs étrangers, expose ces données à des risques de fuite ou de réutilisation non maîtrisée. Le RGPD et, depuis 2024, l'*AI Act* européen, imposent des obligations de conformité que les collectivités doivent prendre en compte. On constate d'ailleurs qu'une part importante des projets d'IA abandonnés par les collectivités le sont précisément pour des raisons d'incompatibilité juridique et de difficultés à entrer dans ce cadre réglementaire.

15. Monnin Alexandre, *Politiser le renoncement*, Divergences, 2023, et Ellul Jacques, *Le bluff technologique*, Hachette, 2012.

Les quatre dimensions de la souveraineté numérique



c. IA et responsabilité juridique : une chaîne à construire

L'évolution rapide des technologies d'intelligence artificielle remet en question les fondements traditionnels du droit de la responsabilité. Avec l'IA agentique, les systèmes d'IA actuels sont dotés de capacités d'apprentissage et de prise de décision autonome. Ils s'autoalimentent et sont capables d'imiter la prise de décision humaine pour résoudre des problèmes en temps réel. Ils peuvent effectuer des tâches sans supervision humaine constante. *« Il s'agit d'un programme informatique capable de prendre des décisions ou de réaliser des actions en s'appuyant sur des modèles d'IA. Intégré à une suite logicielle, un agent IA est doté d'une capacité d'action propre. »*[16]

Par exemple, dans les véhicules autonomes, les sources de données en temps réel telles que le GPS et les données des capteurs peuvent améliorer la navigation et la sécurité. Dans le domaine de la santé, ces « agents » (informatiques) peuvent surveiller les données des patients, ajuster les recommandations de traitement en fonction des nouveaux résultats d'examen et fournir des commentaires en temps réel aux cliniciens *via* des chatbots.

Ces systèmes brouillent les frontières entre l'action humaine et celle de la machine. Cette liberté grandissante soulève des questions inédites quant à l'attribution de la responsabilité en cas de dommage. Une approche pragmatique de l'utilisation des outils d'IA semble nécessaire dans l'immédiat, visant à imputer la responsabilité aux acteurs humains contrôlant ces technologies.

16. « IA agentique : une technologie qui soulève des interrogations », *Vie publique*, en ligne le 13 mars 2026.

Un système de **responsabilité en cascade** peut être mis en œuvre et anticipé dans les procédures juridiques encadrant l'usage de l'IA dans la collectivité. Ce fonctionnement impliquerait les différents acteurs de la chaîne de conception et d'utilisation de l'IA : concepteurs, fabricants, propriétaires et utilisateurs. Cette solution permet de répartir la charge de la responsabilité en fonction du degré d'implication et de contrôle de chaque partie : du concepteur de l'outil à l'agent qui est amené à le manipuler, sans oublier le manager qui a validé le processus. Le rôle de la collectivité est également à prendre en compte, en tant qu'employeur ayant choisi de déployer l'outil d'IA.

Sur le modèle d'une méthodologie de projet, chacune des parties pourrait engager sa responsabilité juridique en signant un document qui aurait une valeur juridique, à la fois pour protéger l'agent et sa hiérarchie en cas de doute, mais aussi pour responsabiliser chaque maillon de la chaîne. L'*AI Act,* bien qu'il ne traite pas spécifiquement de la question de la responsabilité, impose des obligations de transparence, de traçabilité et de contrôle humain sur les systèmes d'IA à haut risque, ce qui facilite l'établissement des responsabilités en cas de dommage.

Quelques précautions peuvent être prises pour limiter les risques juridiques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle, en complément de la responsabilité en cascade à définir en parallèle :

- Inclure des clauses contractuelles précises entre le développeur et la collectivité concernant la répartition des responsabilités.
- Définir un « droit à l'explication » avec le prestataire comme un principe fondamental pour encadrer l'utilisation des algorithmes décisionnels. Ce concept, déjà présent dans certaines législations comme le Règlement général sur la protection des données (RGPD), vise à garantir la transparence des décisions algorithmiques affectant les individus. Concrètement, ce droit implique que toute personne faisant l'objet d'une décision basée sur un traitement algorithmique puisse obtenir une explication compréhensible des facteurs ayant influencé cette décision. Cette exigence pose des défis techniques considérables juridiquement, pour définir la responsabilité, notamment pour les systèmes d'IA complexes basés sur l'apprentissage profond.
- Réaliser des audits réguliers des systèmes d'IA pour détecter et corriger tout dysfonctionnement.
- Mettre en place une supervision humaine systématique pour toutes les décisions critiques prises par une IA.

FOCUS

JURISPRUDENCES MARQUANTES SUR LA RESPONSABILITÉ LIÉE À L'IA

Plusieurs décisions judiciaires récentes illustrent les enjeux juridiques liés à la responsabilité en matière d'intelligence artificielle :

- Cass., Civ. 1re, 13 février 2025 : la Cour de cassation a jugé qu'un constructeur automobile utilisant un logiciel d'assistance à la conduite basé sur l'IA était responsable des dommages causés par un accident impliquant ce logiciel. La Cour a estimé que le constructeur avait manqué à son obligation de vigilance en ne testant pas suffisamment le système avant sa mise sur le marché.
- CA Paris, 15 octobre 2024 : cette affaire portait sur un biais algorithmique dans un outil de recrutement. La Cour a rappelé que les entreprises doivent vérifier régulièrement les résultats produits par leurs systèmes d'IA afin d'éviter toute discrimination.

L'évolution rapide des technologies d'intelligence artificielle continuera à poser de nouveaux défis juridiques et éthiques dans les années à venir. La question de la responsabilité des algorithmes est au cœur des débats, nécessitant une adaptation constante du cadre légal et réglementaire. Plusieurs tendances sont à observer pour faire avancer le sujet :

- Le développement de normes internationales pour encadrer le développement et l'utilisation de l'IA, favorisant une harmonisation des approches au niveau mondial.
- L'émergence de nouvelles professions juridiques spécialisées dans le droit de l'IA, capables de naviguer entre les aspects techniques et juridiques, et favorisant donc la montée continue en compétences des agents.
- L'intégration croissante de considérations éthiques dans la conception même des systèmes d'IA, selon le principe d'*ethics by design* ou éthique par anticipation[17], de conception numérique responsable et durable, notamment alimentée par les recommandations d'un événement francophone biennal du même nom[18].
- Le renforcement des mécanismes de gouvernance algorithmique, impliquant une collaboration étroite entre législateurs, industriels et société civile.

17. Gaillard Maxence, « L'approche ethics-by-design et sa pertinence pour l'éthique des biotechnologies », *Inserm*.
18. *Ethics by Design* : https://ethicsbydesign.fr/

Face à ces évolutions, il est crucial de maintenir un dialogue ouvert entre les différentes parties prenantes : DGS, DGA, ingénieurs, agents, autorité territoriale et citoyens. Seule une approche multidisciplinaire et inclusive permettra de relever les défis posés par la responsabilité des algorithmes.

d. Un sujet de direction générale, pas de direction informatique

« L'IA, c'est un sujet de DG, pas de DSI » : cette formule, entendue à plusieurs reprises au cours des entretiens, résume un troisième principe structurant, à savoir que le déploiement de l'IA dans une collectivité n'est pas un projet technique mais un **projet organisationnel qui touche aux métiers, aux conditions de travail, aux relations hiérarchiques et au dialogue social.** À ce titre, il ne peut pas relever de la seule direction des systèmes d'information.

Dès lors que l'IA est un sujet de dialogue professionnel et de dialogue social, elle implique nécessairement la DRH, la direction générale et le management de proximité. Cela ne peut donc être seulement une question d'outillage, c'est d'abord et avant tout une question d'organisation du travail.

Les collectivités qui ont avancé sur ce sujet l'ont fait en plaçant le pilotage au niveau de la direction générale, avec une coordination entre les directions opérationnelles, les ressources humaines et les fonctions numériques. À **Cannes**, un comité de pilotage réunissant la DG et deux chefs de projet dédiés a permis de structurer le déploiement à l'échelle de l'ensemble des directions. Plusieurs interlocuteurs insistent également sur la nécessité d'associer aussi les élus et les organisations syndicales à cette gouvernance, non pas en bout de chaîne pour un avis formel, mais dès la phase de définition des orientations stratégiques (cf. I.A.3, I.A.4. et I.C.10).

e. Le droit à l'erreur comme condition de réussite

Comme vu précédemment, les projets d'IA qui fonctionnent sont rarement ceux qui ont été déployés d'emblée à grande échelle. Ils procèdent par essais, par tâtonnements, par ajustements successifs, ce qui suppose d'accepter que les premières tentatives ne soient pas concluantes et de ne pas en tirer la conclusion qu'il faut tout arrêter ou, à l'inverse, qu'il suffit de persévérer sans réévaluer.

À titre d'exemple, un cadre décrit une méthode fondée sur l'acculturation progressive : des séances de sensibilisation débouchant sur un recueil de besoins, des projets pilotés par des services volontaires avec accompagnement de la direction du numérique et validation par la direction générale.

« Cette méthode a permis aux agents de s'approprier les risques », observe-t-il. Au-delà du déploiement, il s'agit de ne pas sous-estimer l'importance d'évaluer réellement les effets des expérimentations, quitte à challenger régulièrement les éditeurs de solutions.

Le droit à l'erreur ne concerne d'ailleurs pas seulement les projets : il concerne aussi les individus. Les agents qui découvrent l'IA ont besoin de pouvoir tester, se tromper, poser des questions sans crainte d'être jugés. C'est une condition d'appropriation collective qui relève directement de la responsabilité managériale et qui a un impact important sur la qualité de vie et des conditions de travail des agents.

En matière de sécurité, « pas de nouvelle = mauvaise nouvelle »[19]

L'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi) développe la notion de culture juste et équitable liée au droit à l'erreur. *« Sur le terrain, les salariés détiennent de précieuses informations pour la sécurité. L'enjeu est de les faire remonter pour qu'elles soient analysées et traitées au bon niveau : c'est là tout l'enjeu du développement d'une culture juste et équitable. Elle vise à créer les conditions de confiance et de transparence propices à la libération de la parole et à la remontée d'information. »*[20]

« Les informations sont clés : les anomalies, les dysfonctionnements, les situations dégradées… sans oublier les bonnes pratiques, les succès, les solutions trouvées par les équipes de terrain pour s'adapter à l'imprévu, gérer une situation dégradée. Une culture de sécurité performante (…) se construit pas à pas sur le temps long et nécessite de créer un climat de confiance en (…) levant la méfiance des individus à faire remonter les "mauvaises nouvelles", les erreurs et les écarts aux règles. »[21]

f. L'impératif environnemental

Le déploiement de l'IA ne peut pas non plus faire l'économie de la question environnementale. En tant qu'acteurs des politiques publiques, les collectivités sont appelées à intégrer le déploiement de l'IA à une réflexion transversale sur la transition écologique, comme le concluait la précédente étude de l'Observatoire MNT[22]. Chaque interaction avec un système d'intelligence artificielle consomme de l'énergie, que ce soit pour le calcul, pour le refroidissement des serveurs, ou pour le stockage des données. L'utilisation d'un modèle de langage pour reformuler un mail n'a pas le même coût que la génération d'une image ou l'entraînement d'un modèle prédictif, et l'accumulation de ces usages a un impact croissant ces dernières années.

Plusieurs interlocuteurs préconisent d'intégrer la dimension écologique dès la phase de cadrage du projet, par exemple en mesurant systématiquement l'empreinte énergétique en amont du choix de la stratégie et des outils, y compris en prévoyant des clauses spécifiques dans les marchés publics.

19. « Comment lutter contre le silence organisationnel ? », *Icsi*, en ligne le 28 février 2026.
20. « Culture juste et équitable », *Icsi*, consulté en mai 2026.
21. « Qu'est-ce que la culture juste et équitable ? », *Icsi*, en ligne le 4 février 2025.
22. Bayette Émilien, Guimard Baptiste, Louyot Thomas et Recours Nguyen Perrine, *Changement climatique : quels impacts sur les métiers territoriaux, le management et les organisations ?*, MNT, novembre 2025.

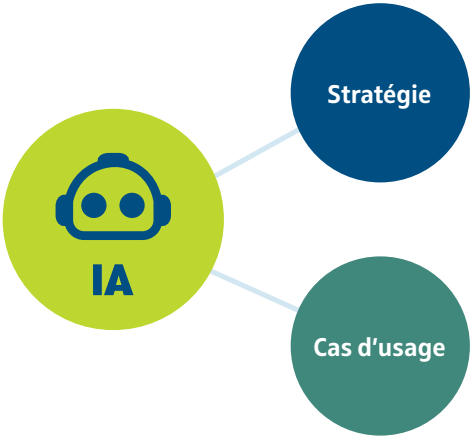
La question de la **proportionnalité du recours à l'IA** relève donc de ce champ de la régulation des usages : utiliser l'IA pour ce à quoi elle sert réellement, et ne pas recourir à des modèles puissants pour des tâches que des outils plus légers peuvent accomplir.

REPÈRE

DEUX SOLUTIONS POSSIBLES ET EXPÉRIMENTÉES PAR DES COLLECTIVITÉS

- Définir une stratégie IA qui détaille les orientations choisies par l'administration en lien avec des objectifs opérationnels fixés selon l'ambition souhaitée. Ce document cadre pourra s'accompagner d'un plan d'actions, à réviser régulièrement pour progresser et se fixer un cap.
- Choisir d'avancer à petits pas en déployant l'IA par des cas d'usage. Elle vient alors répondre à un besoin précis (rédaction de mails, synthèse et tri de documents, etc.). Il convient en amont de bien définir le besoin pour que le choix de l'IA soit réellement la solution.

Méthodes de déploiement de l'IA en collectivités



- Délibération pour un cadre stratégique
- Définition de grands principes : respect des droits et des libertés fondamentales, sécurisation des données, souveraineté, maîtrise de l'impact environnemental…
- Déclinaison par direction selon les besoins

- Cadrage des bonnes pratiques, guide d'utilisation
- Identification des besoins avec les directions
- Choix des usages : marchés publics, délibérations, information du public (callbot ou chatbot)

8. Comment choisir l'IA dont j'ai besoin ?

Avant de désigner l'IA comme solution, il s'agit d'identifier le besoin et donc les **données utiles** pour y répondre. Si le recours à l'IA n'est pas une fin en soi, les données à utiliser seront une base pour atteindre l'objectif souhaité. Plusieurs éléments sont donc à observer au préalable.

a. Quels critères opérationnels observer pour choisir l'IA adaptée ?

> *« L'IA peut nous aider par sa capacité à analyser beaucoup de données. »*
>
> DGA ressources CIG Grande couronne

- **Bien identifier le besoin :** la solution n'est pas toujours l'IA.
- **Mobiliser les données utiles :** selon le besoin, choisir les données à utiliser et le périmètre sur lequel travailler.
- **Définir des règles d'usage de l'IA** selon la réglementation existante et notamment l'*AI Act*[23], adopté en 2024.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle est le premier cadre législatif au monde qui encadre le développement, la mise sur le marché et l'utilisation des systèmes d'IA. Ce texte entend harmoniser les règles dans toute l'Union européenne pour garantir que les systèmes d'IA respectent les droits fondamentaux, les valeurs européennes et les exigences de sécurité. Il s'appuie sur une approche basée sur les risques, catégorisant les systèmes d'IA selon leur impact potentiel, de risque minimal à inacceptable. Il répertorie donc quatre niveaux de risques : minimal ou nul, limité, élevé, et inacceptable. Si la première intention est de mieux protéger les citoyens et de limiter les usages dangereux, le règlement encourage l'innovation, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME), et vise à renforcer la confiance dans ces nouveaux usages en pleine expansion.

Ces règles doivent être appliquées :

- depuis août 2025 pour les modèles d'IA à usage général
- à partir d'août 2026 pour l'application complète aux systèmes d'IA à haut risque déjà identifiés, tels que ceux utilisés dans la biométrie, les infrastructures critiques, l'éducation, l'emploi ou la justice. Cette date marque également la mise en place de bacs à sable réglementaires pour accompagner les entreprises.

23. « High-level Summary of the AI Act » (résumé de haut niveau de la loi sur l'IA), *Future of Life Institute*, mai 2024, en ligne.

Les collectivités devront être attentives aux innovations qui émergeraient de cette démarche, notamment pour les outils développés qui pourraient les aider dans leur gestion du quotidien. Il existe d'ailleurs des règles spécifiques pour les déployeurs de systèmes d'IA qui sont des autorités publiques ou des institutions (article 25).

- **Externaliser ou internaliser la solution.** En cas d'externalisation, il s'agit de lister les critères essentiels à respecter par le prestataire : utilisation des données, sécurisation de leur gestion, hébergement en France, écoresponsabilité. Cela peut représenter aussi un levier pour des entreprises du territoire et donc un moyen de dynamiser l'emploi et l'attractivité économique.
- En cas d'**internalisation**, la conception d'outils faits maison demande d'être très vigilant sur le respect de l'ensemble des réglementations, la montée en compétences, la formation continue des agents chargés des développements et la sensibilisation forte des agents de la collectivité.

C'est le cas d'**Annemasse agglomération** qui a développé un chatbot d'IA générative pour les agents à partir de briques *open source*, sans recourir aux grandes plateformes. Le modèle choisi est *Mistral AI Small 3.2* ; il tourne sur un seul GPU dont l'impact carbone peut être réellement mesuré. C'est une base de travail utile pour les 273 agents qui l'utilisent aujourd'hui dans leurs tâches quotidiennes. De plus, les retours laissés par les utilisateurs permettent d'évaluer l'outil en temps quasi réel.

- **Penser un plan de formation continue :** sensibiliser les agents dans un premier temps, mais avec en ligne de mire un système évolutif selon l'engagement de la collectivité. C'est le cas de la ville de **Cannes** qui a choisi d'organiser régulièrement des sessions de formation pour ses agents, selon le degré d'implication de la collectivité elle-même, mais aussi en s'appuyant sur des ambassadeurs, agents qui utilisent l'IA dans leur métier et peuvent témoigner.

b. Peut-on réduire l'impact environnemental en ayant recours à l'IA ?

L'empreinte environnementale du numérique, qui englobe à la fois les data centers et les appareils connectés, représente **2,5 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre** en France, et 3 à 4 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde. Ces émissions pourraient augmenter de 60 % d'ici à 2040 selon une étude[24] conjointe de l'Ademe et de l'Arcep[25] réalisée en 2022.

24. *Évaluation de l'impact environnemental du numérique en France et analyse prospective. État des lieux et pistes d'action*, Ademe (Agence de la transition écologique)-Arcep (coll. « Expertises »), janvier 2022.
25. Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse.

En France, la consommation des centres de données, estimée à 10 TWh au début des années 2020, pourrait atteindre 12 à 20 TWh en 2030 puis 19 à 28 TWh en 2035, soit près de 4 % de la consommation électrique nationale[26].

L'intelligence artificielle a une empreinte carbone double : la fabrication de matériel et la consommation énergétique opérationnelle. Les IA ont besoin d'une grande puissance de calcul, qui entraîne un besoin important d'énergie, jour et nuit. En effet, toutes ces technologies demandent de l'énergie pour refroidir les serveurs sollicités en continu.

L'entraînement de modèles très lourds est particulièrement coûteux en ressources. Des estimations montrent que chaque requête d'IA génère quelques grammes de CO_2. Des leviers existent : optimisation algorithmique, infrastructures renouvelables, refroidissement innovant, *Green AI*.

Cependant l'empreinte carbone reste difficilement mesurable : les technologies de l'IA échappent encore à des réglementations strictes concernant leur impact énergétique. Cela s'explique en partie par la nouveauté de ces technologies, mais également par la difficulté à mesurer précisément l'empreinte énergétique de chaque modèle d'IA.

Premier réflexe à avoir : bien identifier que l'IA est la bonne solution. Parfois, d'autres outils suffisent. Si je choisis l'IA, je dois m'intéresser à l'empreinte carbone des algorithmes d'IA : chaque interaction avec ces systèmes, du simple traitement de données à une prise de décision complexe, génère des émissions de gaz à effet de serre.

Ainsi, le *machine learning*, ou apprentissage automatique, qui est au cœur du fonctionnement de l'IA, entraîne un modèle à reconnaître des images, traduire du texte ou encore générer des contenus. Pour cela, il faut lui fournir des milliers d'exemples à traiter, ce qui nécessite de puissants serveurs sur le *cloud*. Dans une collectivité, le *machine learning* peut être utilisé pour générer des cahiers des charges (comme avec l'appli de marchés publics MA-IA à la ville de **Cannes**), faciliter la rédaction des délibérations (Delibia à **Montpellier**), ou même créer un *callbot* comme à la ville de **Plaisir**. Ici, il est essentiel d'**optimiser les algorithmes eux-mêmes, en développant des modèles plus légers, moins demandeurs en calculs**, ce qui permet de diminuer la puissance nécessaire à leur entraînement et à leur déploiement.

c. Comment rendre son système d'IA plus performant ?

Le *machine learning* permet à des programmeurs – qui peuvent être formés en interne comme à **Toulouse Métropole** – d'enseigner à une machine, par exemple,

26. *Étude sur les enjeux concurrentiels liés à l'impact énergétique de l'intelligence artificielle*, Autorité de la concurrence, décembre 2025.

l'identification d'un type de données comme un arbre sur une image, sur la base d'une masse d'images correspondant ou non à la catégorie en question. Au fil du temps et de l'apprentissage, la machine sera de plus en plus précise et capable de trouver les visuels comportant l'arbre en question. Ici, l'apprentissage est supervisé par l'agent, car l'intervention de l'homme, le programmeur, est indispensable.
Le *deep learning* correspond à un apprentissage plus fin et complexe, permettant d'isoler le traitement d'une multitude d'éléments, de caractéristiques correspondant à une catégorie, par exemple. Cette segmentation du traitement favorise une précision et donc une performance significativement accrue. **Choisir la bonne IA, c'est donc aussi identifier en interne les personnes susceptibles de monter en compétences** sur ces domaines pour pouvoir faire évoluer les outils et comprendre ces progressions. C'est aussi un moyen pour la collectivité de garder la maîtrise de ses process.

REPÈRE

L'EXTERNALISATION D'UN OUTIL D'IA

Si je choisis d'externaliser l'usage d'un outil d'IA ou si je choisis une licence, je m'assure auprès du prestataire, voire je l'exige dans le marché ou le contrat, que les serveurs sont hébergés en France ou que les méthodes pour les refroidir respectent certains critères environnementaux comme le niveau de litres d'eau nécessaire ou la proximité de la mer.

Des chercheurs américains de l'université de Californie à Riverside et de l'université du Texas à Arlington ont donc essayé de mesurer cette empreinte hydrique dans une étude[27] parue en 2023. On y trouve la comparaison suivante : GPT-3 consomme à peu près un demi-litre d'eau pour générer 10 à 50 réponses. Il s'agit bien ici de la quantité d'eau consommée par la requête sur ChatGPT, c'est-à-dire de la quantité d'eau évaporée lors des opérations de refroidissement des data centers, et non pas de la quantité totale d'eau prélevée dans la nature (et dont une partie est donc rejetée dans l'environnement).

27. Li Penfei, Yang Jianyi, Islam Mohammad A., Ren Shaolei, *Making IA Less « Thirsty » : Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models*, Cornell University, arXiv, 2023.

C. Identifier les conditions de réussite : mobiliser les moyens nécessaires, assurer un pilotage cohérent, anticiper les impacts

La démarche de déployer une IA dans son organisation demande d'anticiper un certain nombre d'éléments, et notamment les leviers de réussite de ce type de projet structurant pour la collectivité. Quand il s'agit avant tout d'une volonté politique, le rôle de l'exécutif devient donc stratégique. En tant que pilote d'un projet, il faut également mesurer l'impact prospectif de son intégration à la fois sur les effectifs, leurs évolutions techniques et professionnelles.

9. Quelle *check-list* établir avant de déployer une IA dans ma collectivité ?

Le déploiement d'une IA demande, au préalable, de réfléchir à des éléments pragmatiques (non hiérarchisés ici), qui peuvent être mis en œuvre selon les besoins de la collectivité :

- Définir une ligne directrice et des valeurs partagées par l'exécutif en matière de déploiement de l'IA. Selon les choix politiques, établir une charte stratégique de l'IA comme à **Lyon** ou développer des cas d'usage pour lancer la collectivité dans l'expérimentation.
- Mobiliser un pilote stratégique au niveau de la direction générale pour établir un dialogue permanent avec la DRH, les managers de proximité, et en cas de besoin la DSI.
- Informer les organisations syndicales de la démarche, les associer aux évolutions souhaitées.
- Sensibiliser l'ensemble de la collectivité à la démarche engagée (séminaire, communication interne, etc.).
- Bien cadrer l'utilisation et le choix de l'IA sur le plan réglementaire car l'*AI Act* crée également des obligations positives utiles aux collectivités :
  - obligation de transparence envers les personnes faisant l'objet d'une décision automatisée
  - droit à une explication humaine
  - obligation d'évaluer l'impact *ex ante* pour les IA classées à haut risque, notamment celles intervenant dans des décisions touchant aux droits fondamentaux, à l'accès aux services sociaux ou à la gestion des ressources humaines.

Ces modalités s'accompagnent d'une obligation d'évaluation d'impact *ex ante*, afin de garantir la sécurisation des personnes, notamment à travers les données cédées, mais aussi dans le but de garder le contrôle sur la machine.

- Programmer un plan de formation progressif pour les agents de la collectivité avec une définition précise des rôles.
- Connaître la politique en matière de gestion des données et de culture de la donnée.
- Flécher des moyens (budgétaires, humains, techniques) pour initier le projet.
- Identifier les agents ayant des capacités techniques ou des compétences pour asseoir la définition et le périmètre du projet.
- Interroger la capacité de la collectivité à rendre son IA plus souveraine, non soumise au modèle de base, en développant ses propres API, sa propre base de données, son propre *fine-tunning*[28].
- Nommer une personne chargée de mener une veille technologique en interne et en externe, à la fois pour progresser et pour observer les évolutions en cours.
- Évaluer les projets à échéance régulière (tous les six mois la première année, puis tous les ans) selon des indicateurs préétablis.
- Associer les habitants à la démarche comme l'ont choisi certaines collectivités. Par exemple, à **Montpellier**, une convention citoyenne a été créée ainsi qu'un comité d'éthique. Cette démarche peut être observée de près comme une bonne pratique d'acceptabilité citoyenne à reprendre.

> *« Choisir l'IA, c'est se fixer comme objectif principal d'avoir une stratégie data et créer des indicateurs pour suivre les politiques publiques. »*
>
> DSI de métropole

28. Technique qui consiste à réentraîner un modèle existant avec des données spécifiques à votre domaine.

REPÈRE

COMMENT FAIRE QUAND ON VEUT DÉPLOYER L'IA DANS UNE PETITE COLLECTIVITÉ ?

Dans certaines collectivités, au-delà d'une expertise sur l'IA, il n'y a parfois ni DSI dédiée, ni DGA numérique, ni budget expérimentation. Pour autant, certaines recommandations présentes dans la *check-list* sont à privilégier.

Avant tout, la collectivité doit identifier le besoin qui l'a conduite à faire appel à l'IA. Elle doit ainsi définir sa position et les valeurs qu'elle souhaite défendre dans ce cadre. Le pilotage revient évidemment à la tête de l'administration, au DGS ou au chef de service auquel le DGS dédie cette tâche. Leur lien doit être fort, aussi bien en amont qu'au moment du déploiement et pendant son application. L'évaluation est également un élément important qui peut être cadré avant le déploiement et reposer sur un système d'intelligence collective entre le pilote et les usagers de l'IA (agents et développeurs). Le choix de la solution est une étape importante.

La collectivité peut s'appuyer sur l'expertise de son centre de gestion, acteur stratégique pour de nombreux projets, dont l'IA. Par exemple, le **CIG Grande couronne** a adopté un manifeste sur l'IA[29] qui décrit la démarche engagée par cet établissement. Le CIG s'engage également à acquérir des applications IA spécialisées sur catalogue. Elles sont expérimentées et sélectionnées sur la base d'une grille d'évaluation pour faciliter la production et/ou des métiers. Il propose aux collectivités un accès à un outil conversationnel pour réaliser leur rapport social unique.

Autre exemple, le centre de gestion de **Haute-Savoie** a édité un guide pratique[30]. Dans ce document, plusieurs aspects sont abordés, comme l'impact organisationnel (avec quatre axes à privilégier : adopter une approche centrée sur l'humain ; communiquer et accompagner le changement ; investir dans la formation ; établir une gouvernance claire), l'impact sociétal (ses conséquences pour les usagers en termes d'accessibilité, d'inclusion et le risque de fracture numérique), et enfin l'impact environnemental. Un chapitre est consacré aux stratégies d'adhésion à mettre en place avec les agents à travers la sensibilisation et la formation à l'IA. Enfin, une méthodologie de projet est suggérée pour se lancer dans l'application de l'IA dans sa collectivité.

29. *Manifeste pour une intégration maîtrisée, responsable et opérationnelle de l'intelligence artificielle dans l'administration publique*, CIG de la Grande couronne de la région d'Île-de-France, 2024.
30. *Guide pratique : implémentation de l'intelligence artificielle et des IA métiers dans les collectivités territoriales*, Centre de gestion de la Haute-Savoie (CDG 74), juin 2025.

Les centres de gestion sont des interlocuteurs privilégiés pour les plus petites collectivités, notamment sur la gestion de la donnée, qui est une priorité au regard des démarches de cybersécurité à mettre en œuvre. C'est d'ailleurs un préalable à la mise en place d'outils d'IA qui vont se nourrir de données sélectionnées par la collectivité.

D'autres modèles peuvent correspondre aux attentes des petites collectivités, comme le groupement de commandes au niveau intercommunal, ou encore la prise en charge par un syndicat mixte. Par exemple, le Sicoval, communauté d'agglomération périurbaine regroupant 36 communes au sud-est de **Toulouse**, a fait appel à une IA pour identifier des fuites d'eau potable. Deux secteurs ont été concernés : un rural à Baziège et un en zone urbaine à Castanet-Tolosan, soit 100 km de réseau, le minimum requis par la société qui proposait la solution. Douze fuites ont été détectées, permettant d'économiser plus de 11 000 m^3 d'eau par an, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 950 foyers. Ce projet a été porté par le Sicoval, en partenariat avec leur exploitant Réseau 31 qui a réalisé les travaux sur les portions où les fuites avaient été identifiées.

Il est également possible pour ces collectivités d'échanger avec des pairs qui ont choisi de mettre l'IA en œuvre, ou encore de participer à des conférences ou rendez-vous dédiés au déploiement de ces nouvelles technologies. Les réseaux professionnels sont également un bon relais pour se sensibiliser au sujet et se tenir au courant des bonnes pratiques.

10. Quel est le rôle des élus dans le portage des projets IA ?

Les collectivités doivent être en prise avec les évolutions sociales. L'émergence de l'IA dans le monde du travail est une problématique contemporaine à laquelle chaque agent territorial est aujourd'hui confronté. **L'engagement dans une démarche d'IA doit avant tout être une décision partagée entre l'administration et les élus.**

> *« Nous sommes là pour créer un débat politique, il n'y a pas de méthode prédéfinie : il faut surtout avoir envie car nous n'avons plus le choix. »*
>
> Élu au numérique, métropole

L'alignement du projet politique avec l'utilisation de l'IA est un principe fondamental : l'IA peut être un objet politique dans la mesure où elle peut avoir un impact matriciel sur l'organisation de la collectivité, les compétences des agents,

l'évolution de la masse salariale mais aussi en termes d'éthique autour des valeurs portées par les élus. Définir l'impact environnemental et l'aspect réglementaire de l'IA est un impératif pour la collectivité et pour le choix des élus.

> *« Pour l'IA il faut un sponsor, et c'est le politique. »*
>
> Représentant syndical

L'administration apporte à la fois du conseil et de la technicité aux élus qui assurent le portage politique de la stratégie envisagée. Ce portage peut se traduire par le vote devant l'assemblée d'une stratégie co-construite entre directions ou se caractériser par des cas d'usage, qui permettent d'expérimenter avant d'entériner (cf. schéma : « Méthodes de déploiement de l'IA en collectivités »). L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre politique et administratif, afin que l'IA soit impulsée par l'exécutif et déclinée dans l'administration pour se mettre au service des politiques publiques.

11. Quels impacts de l'IA sur ma GPEEC ?

Les entretiens réalisés confirment la préoccupation de la recherche universitaire concernant l'impact de l'IA sur la productivité et sur l'emploi. Le constat premier est qu'on ne connaît pas l'ampleur de l'impact de l'IA sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC). À ce stade, il n'apparaît ni possible ni souhaitable de formuler un pronostic chiffré et global applicable à chaque collectivité. L'effet net de l'IA dépend d'une pluralité de facteurs qui excèdent le cadre de la présente étude : objectifs arbitrés dans le cadre de ces projets, maturité des données, hétérogénéité des métiers, trajectoires d'équipement, gouvernance.

Deux constats peuvent toutefois être posés. D'une part, l'automatisation partielle de tâches standardisables est déjà à l'œuvre dans de nombreux métiers, au moyen d'outils de rédaction assistée, d'extraction, de synthèse d'informations et de robotisation de processus[31]. D'autre part, pour la majorité des activités, l'IA peut permettre des gains de productivité et d'efficience, que les usages soient encadrés ou non. Dans les collectivités territoriales certaines familles professionnelles sont plus exposées à l'IA, comme les activités de bureau et de traitement d'informations, que d'autres, comme les métiers de terrain.

Face à l'incertitude, le recours à la GPEEC s'impose pour éclairer l'employeur public sur les méthodes d'anticipation, les leviers d'action et les garanties à mettre en place. La prise en compte du développement de l'IA dans la GPEEC garantit une **intégration opérationnelle de l'évolution des métiers**. Elle protège de certaines controverses de la pensée collective sur l'appréhension d'une vague de chômage

31. Aliyeva Elmira, Aubert Laurine, Demoures Cyril, Philis Cyril, *Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités*, INET, avril 2024.

massif alors même que des contre-exemples existent dans le secteur privé. Elle doit permettre d'examiner stratégiquement l'évolution des compétences, de la productivité et des modes d'évaluation du travail fourni. Ce dernier gagne à être retranscrit sur les besoins en équivalent temps plein (ETP) et en formation, sur l'organisation et la répartition interne du travail ainsi que sur les rémunérations.

> *« Il faut avoir une approche politique car il n'y a pas de productivité [pour la collectivité] : les seuls qui gagnent quelque chose ce sont les agents. »*
>
> Élu au numérique, métropole

Enfin, la productivité ne saurait être l'unique prisme d'analyse de l'IA. D'après les entretiens menés, celle-ci fait apparaître une responsabilité de sens : elle impose en effet à l'employeur de s'interroger sur le sentiment d'utilité des agents face aux activités qui leur sont confiées, en évitant la prolifération de tâches formalistes comme le *reporting*. Ces tâches sont identifiées comme facteur dégradant des conditions de travail[32]. L'apport de l'IA permet paradoxalement une amélioration sur ce point : ces tâches chronophages à très faible valeur ajoutée sont en grande partie automatisables. C'est en effet l'occasion de s'interroger sur la validité même de ces tâches dans la gestion des organisations, dont la raison remonte à des sédimentations administratives au fur et à mesure des transformations. Réfléchir à leur suppression *via* l'automatisation s'inscrit alors dans une logique d'augmentation du sens des tâches réalisées au travail. La GPEEC apparaît – dans ce cas également – comme l'outil idoine pour intégrer ces réflexions.

Une majorité d'entretiens ont suggéré que l'intégration de l'IA à la conception de la GPEEC n'était pas encore un automatisme. Une pluralité de facteurs indique qu'une dynamique inverse serait profitable aux collectivités territoriales.

a. Établir un périmètre fonctionnel clair des capacités de l'IA

Intégrer les effets de l'IA à la GPEEC commence par le fait de **déterminer les capacités réelles de l'IA déployée dans les services.** Cela signifie que l'analyse doit **partir des tâches réelles** et non des seuls intitulés de poste.

Pour rappel, les outils d'IA – générative ou non – traitent des tâches de recherche et de synthèse d'informations, de rédaction et de mise en forme, d'extraction et de classement de données, d'assistance au contrôle interne et à l'instruction de dossiers, ainsi que d'orchestration simple de processus. En point de départ de la traduction de ces éléments dans la GPEEC, la cartographie des métiers concernés par l'IA dans les collectivités produite en 2024 par les élèves de l'INET fournit un premier cadre pour distinguer les familles de métiers exposées et celles qui le sont peu.

32. Voir notamment Graeber et la notion de « bullshit jobs » ou en plus consensuel Hamel Gary & Zanini Michele, *The End of Bureaucracy*, Harvard Business Review, novembre-décembre 2018.

Cette base doit être réinterrogée au prisme des réalités de chaque collectivité et traduite dans le référentiel interne d'emplois et de compétences, à partir du tableau des effectifs et des missions réelles. L'outil sert à poser un premier ciblage des missions et des agents concernés, avant des vérifications sur pièces et sur site permettant une objectivation complète.

En parallèle une **veille continue sur les capacités de l'IA et de ses enjeux** peut être organisée afin de maintenir une connaissance actualisée. Cette veille intègre les solutions internes et leurs mises à jour, la montée en gamme des progiciels métiers, les usages possibles d'outils grand public (source de pratiques non encadrées). Elle couvre les performances, les exigences de données, les régimes de responsabilité et la compatibilité avec les processus existants. Elle alimente le dialogue entre DRH, DSI et directions opérationnelles, et conditionne la sincérité des évaluations capacitaires effectuées précédemment.

b. Objectiver l'exposition des emplois et des compétences

Dans un deuxième temps, les fiches de poste de la collectivité peuvent être croisées avec la cartographie des capacités de l'IA pour repérer les segments les plus exposés. Dès cette étape, une évolution des fiches métiers les plus exposés peut être envisagée. L'étude susmentionnée des élèves de l'INET constitue, ici également, une base de départ optimale en ce qu'elle analyse l'exposition des métiers à partir du répertoire des métiers du CNFPT.

En parallèle des entretiens peuvent être menés avec un échantillon représentatif d'agents de la structure. La grille d'entretiens gagne à être centrée sur le travail réel, le sens perçu, la part répétitive, la faible valeur ajoutée, les irritants. L'objectif est d'explorer ce que des agents feraient avec du temps libéré dans une démarche de renforcement de l'utilité du service rendu. Un recueil de propositions de tâches aujourd'hui non réalisées faute de temps mais susceptibles d'augmenter la qualité du service public peut être établi.

Ce travail d'écoute limite le risque de substitution de tâches à faible utilité et renforce les facteurs de sens au travail identifiés par la littérature. Arriver à croiser la vision des capacités de l'IA et l'analyse qualitative des emplois donnera une image fiable de l'impact dans la collectivité et préparera les arbitrages.

c. Arbitrer les trajectoires d'emploi et de compétences

Trois dimensions de la GPEEC forment le socle des choix à opérer pour intégrer les impacts de l'IA. La première concerne la **trajectoire des effectifs**, qui traduit les arbitrages entre redéploiement, non-remplacement et recomposition des emplois et compétences à la suite du déploiement (ou non) de l'IA. La seconde porte sur l'**effort de formation et sur l'évolution des compétences**, nécessaires pour accompagner les agents dont les missions se transforment par l'adoption de l'IA.

La troisième touche à l'**attractivité**, que l'IA peut renforcer si elle améliore la qualité du travail et l'utilité perçue des missions.

En matière de trajectoire des effectifs, trois orientations existent lorsque l'IA est fortement intégrée et son impact sur la productivité concrètement observé :

- La productivité redéployée conserve les ETP et réalloue le temps libéré **vers la qualité, la relation usagers, le contrôle interne et la réduction des stocks de dossiers à traiter**. L'impact financier reste neutre à court terme, avec un effet positif sur la qualité et sur la maîtrise des risques. Le sens au travail se renforce si la réallocation vise des tâches utiles et visibles.
- L'attrition des effectifs, i.e. leur réduction liée à des départs (retraites, mobilités, inaptitudes…) non remplacés pour des raisons budgétaires, est compensée par l'IA, qui permet de **maintenir un niveau d'activité constant**. L'effet financier est progressif et mesurable, la qualité dépend du niveau de redéfinition des processus et du maintien des délais. Le risque tient à la charge résiduelle et à la dégradation du service si la réingénierie est incomplète.
- La recomposition engage des requalifications et des **transferts vers des métiers en tension**, avec un investissement de formation et un pilotage social, i.e. construit sur la base du dialogue social, d'une part, et conservant le rôle d'employeur social de certaines collectivités, d'autre part. L'effet financier est mixte, porteur de coûts de transition. La qualité du service rendu progresse si la recomposition renforce la présence de proximité, la maintenance, la prévention.

Ces trajectoires doivent s'appuyer sur une mesure par les tâches, un chiffrage d'heures libérées, une affectation *ex ante* et un suivi d'indicateurs.

Trajectoire des effectifs à l'ère de l'IA

Trois orientations en cas d'IA fortement intégrée et productivité concrètement observée		
		
1. Productivité déployée	**2. Attrition des effectifs**	**3. La recomposition**
• Conserve les ETP • Réalloue le temps libéré vers : qualité, relation usagers, contrôle interne, réduction des stocks de dossiers	• Érosion douce de l'effectif car départs (retraites, mobilités, inaptitudes…) non remplacés (raisons budgétaires) • Compensation par l'IA pour maintenir un niveau d'activité constant	• Requalifications et transferts vers des métiers en tension • Investissement de formation • Pilotage social (dialogue social et rôle d'employeur social)
• **Impact financier** : neutre à court terme • **Effet positif** sur la qualité et sur la maîtrise des risques • **Sens au travail** : se renforce si réallocation qui vise tâches utiles et visibles	• **Effet financier** : progressif et mesurable • **Qualité** : dépend du niveau de redéfinition des processus et du maintien des délais • **Risque** : charge résiduelle et dégradation du service si réingénierie incomplète	• **Effet financier** : mixte, coûts de transition • **Qualité du service rendu** : progresse si renforce la présence de proximité, la maintenance, la prévention

d. Intégrer à la GPEEC une stratégie de formation en matière d'IA

Dans le même temps, les métiers nouvellement exposés à l'IA font l'objet d'un besoin de formation à son usage et à la supervision de ses résultats, avec un contenu centré sur les tâches ciblées, les règles de contrôle et la sécurité des données.

Quant aux encadrants, ils sont amenés à adapter leur évaluation davantage sur la qualité que sur la quantité de production. La pertinence des choix effectués par les agents et la traçabilité de leurs processus de décision et de construction de leur action avec l'IA deviennent des enjeux centraux du management. Cette traçabilité inclut à la fois leurs requêtes IA mais aussi la manière dont l'IA « réfléchit ». C'est une nouvelle façon de mettre à jour l'accompagnement du travail réel en se centrant sur la méthode et la sécurité utilisées par leur équipe.

De façon constante dans les entretiens et dans la recherche, les agents dont les missions évoluent de manière substantielle voient naître un besoin de parcours de requalification vers des activités à forte intensité relationnelle (pour expliquer davantage leur travail à leurs collègues, leurs élus ou au public), et/ou d'analyse, de prévention et de contrôle (en réinvestissant le temps gagné dans l'amélioration continue). Ils n'ont plus le même métier, ce qui nécessite d'être pensé et accompagné. Les plans de formation sont dès lors orientés vers l'accueil, la médiation, l'accompagnement des publics, la supervision de systèmes et la qualité. Cette orientation répond aux déterminants du sens au travail, fondés sur l'utilité perçue, l'autonomie et la qualité des relations collectives.

Ces besoins de formation s'inscrivent dans la GPEEC et s'articulent avec le projet de mandat et le projet d'administration.

Enfin, la GPEEC intégrant l'IA offre une opportunité de préciser la manière dont l'organisation protège la qualité du travail et évite l'empilement de tâches dont l'utilité est faiblement perceptible pour celles et ceux qui les réalisent. Les collectivités pourront alors adopter une sorte de règle d'affectation du temps libéré vers des missions utiles au service public, proposer un environnement d'outillage simple et sûr, et aménager le travail pour réduire les opérations de pure formalité.

Les collectivités qui ancrent ce choix dans leurs stratégies apportent une réponse à la dynamique de perte de sens au travail, décrite par la littérature comme un déterminant majeur d'attractivité.

12. Comment partager les bénéfices de l'IA et en faire un levier de montée en compétences des agents ?

Structurer le partage des bénéfices de l'intelligence artificielle pour en faire un levier de montée en compétences suppose une approche qui articule organisation du travail, gestion des parcours et posture managériale. L'objectif est de

transformer des gains potentiels en résultats visibles pour les agents, pour le service et pour les institutions. Cette transformation exige une méthode, des arbitrages et une gouvernance claire.

Le déploiement de systèmes d'IA offre une opportunité de favoriser le développement des compétences et les trajectoires professionnelles. L'IA ouvre une perspective d'accessibilité à des compétences jusque-là concentrées par certains segments professionnels. Ces compétences sont autant primaires (socles que la plupart des métiers ont et qui ne sont pas identifiées comme des compétences d'expertise) que techniques.

a. Ce que l'IA apporte à la carrière des agents

Les premiers bénéfices de l'IA touchent des **compétences primaires**. La rédaction gagne en précision et en constance, la synthèse se dote d'un appui pour structurer des dossiers. Éléments discriminants par essence, les capacités d'expression et de synthèse à l'écrit deviennent accessibles à une majorité d'agents. Les langues étrangères, la gestion de planning, la maîtrise de logiciels grand public (type pack Office) figurent également parmi les compétences primaires rapidement généralisables. Les modes d'apprentissage eux-mêmes vont être révolutionnés par l'IA en termes d'interactivité, si tant est que les fournisseurs de solution et prestataires s'en saisissent. Cette opportunité d'usage RH serait un point de vigilance dans la sélection de ces derniers.

Des compétences plus techniques s'enrichissent également. Le domaine juridique bénéficie d'outils d'aide à la recherche, de vérification de références et de mise en forme. Le codage informatique devient moins opaque pour des scripts simples, pour le contrôle d'un traitement de données ou pour l'automatisation de tâches répétitives.

Si ces ouvertures ne dispensent pas de savoir vérifier, confronter, qualifier la source et assumer la responsabilité du résultat, elles peuvent lever des freins pour des agents auparavant bloqués par un seuil technique perçu comme trop élevé. Cela fait naître des trajectoires possibles vers des missions à plus forte valeur ajoutée pour certains profils, plutôt situés en bas ou au milieu de l'échelle hiérarchique.

b. Penser et encadrer l'accès à de nouvelles compétences

Pour que la montée en compétences se concrétise, deux conditions s'imposent : une formation technique robuste des agents aux nouveaux outils d'IA et une conception organisée de la fluidité de leur parcours.

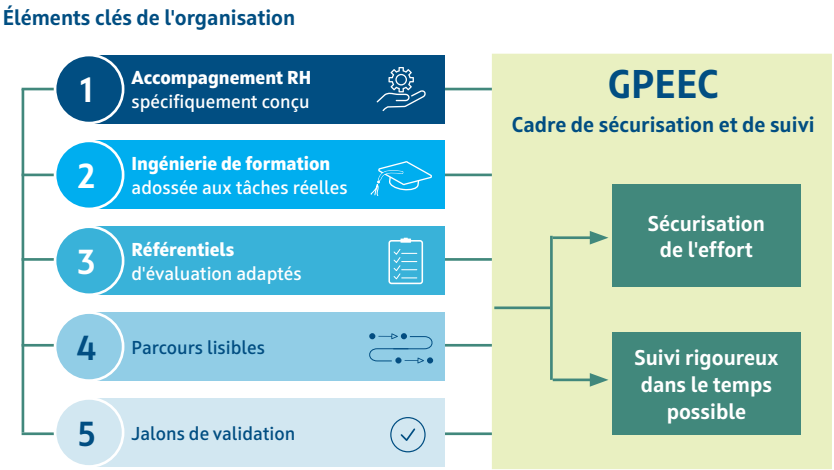
En effet, sur le plan technique, l'agent doit maîtriser l'outil ainsi que le sujet sur lequel il est mobilisé pour comprendre ce que celui-ci génère. La formulation des demandes (prompt), l'interprétation des résultats, la gestion des données

et la traçabilité doivent faire l'objet d'une montée en compétences sur l'IA *via* des formations dédiées et des échanges de pratiques.

Les entretiens suggèrent la construction d'un modèle de formation en deux volets. En premier lieu, les agents sont amenés à suivre une **formation initiale dispensée par un organisme externe** (comme le CNFPT). Celle-ci se concentre sur l'appréhension des déterminants de fonctionnement de l'IA, sur l'apprentissage du prompt et sur la prévention des risques récurrents (hallucinations, mauvaise maîtrise des résultats, traçabilité, etc.). En second lieu, des **formations internes** dispensées de manière perlée viennent préciser l'usage souhaité par la collectivité et acculturer les agents aux choix effectués en matière de stratégie de la donnée, de sobriété, de culture de performance, etc.

En parallèle la fluidité des carrières et des compétences doit être organisée spécifiquement. Elle ne peut résulter d'une simple exposition aux outils. Elle requiert un accompagnement RH spécifiquement conçu, une ingénierie de formation adossée aux tâches réelles, des référentiels d'évaluation adaptés, des parcours lisibles et des jalons de validation. L'inscription de ces éléments dans la GPEEC fournit un cadre qui sécurise l'effort et qui rend possible un suivi rigoureux dans le temps.

La fluidité organisée des carrières et des compétences

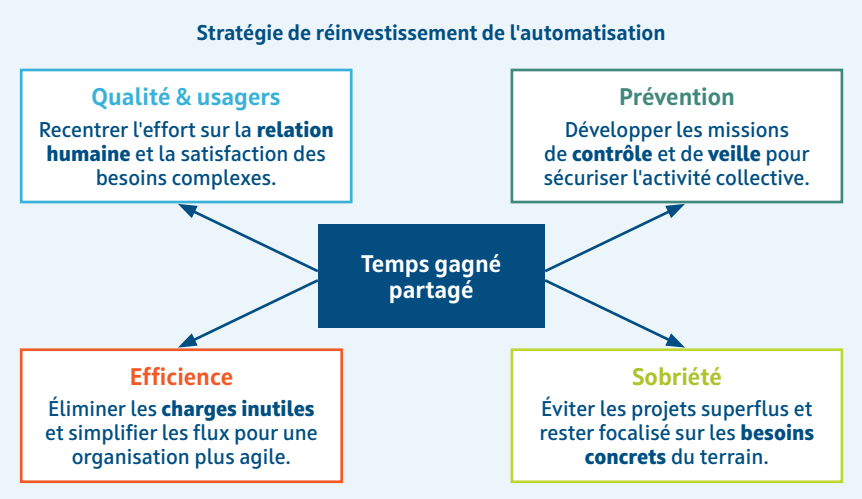


La juste répartition des gains de temps et de productivité s'appréhende comme un arbitrage politique. Le temps gagné par l'automatisation partielle peut constituer un **bénéfice à partager**. Ce partage porte sur l'usage de ce temps dans le collectif. Il peut servir la **qualité du service**, la **relation aux usagers**, la **prévention** et le

contrôle, ou conduire à une **réduction de charges** inutiles. Il peut aussi soutenir une forme de **sobriété dans le pilotage**, en évitant un niveau trop élevé de projets éloignés de besoins concrets.

Les entretiens suggèrent que cette orientation relève d'un choix politique dans ses implications managériales. Elle gagne à être proposée en ce sens aux exécutifs, expliquée aux agents et inscrite dans une feuille de route explicite. L'affectation du temps libéré devient dès lors un instrument de sens autant que d'attractivité.

Valorisation du temps libéré



c. Le manager face à la redistribution des savoirs

Avec l'évolution de savoir-faire induite par l'IA, la légitimité du manager ne peut désormais plus se fonder sur l'exclusivité de compétences techniques rares. L'IA diffusant les capacités de production et d'analyse, la recherche universitaire suggère un déplacement de la légitimité vers la capacité à décider, à répartir le travail, à organiser la vérification, à protéger les agents et à rendre des comptes, ainsi que vers les *soft skills* ou compétences douces.

Cette transformation peut redessiner la répartition du travail au sein des équipes. Ainsi, passer d'un schéma expert-décideur encadrant des exécutants vers un fonctionnement en mode expertise élargie devient envisageable. Les agents prennent alors la main sur des segments d'analyse, de contrôle et de relation (explications et aide aux collègues, aux élus, au public). Le manager se concentre quant à lui sur l'arbitrage, l'assemblage, l'alignement avec la stratégie et la gestion des risques. Ce mouvement exige un portage fort du manager, qui doit incarner le

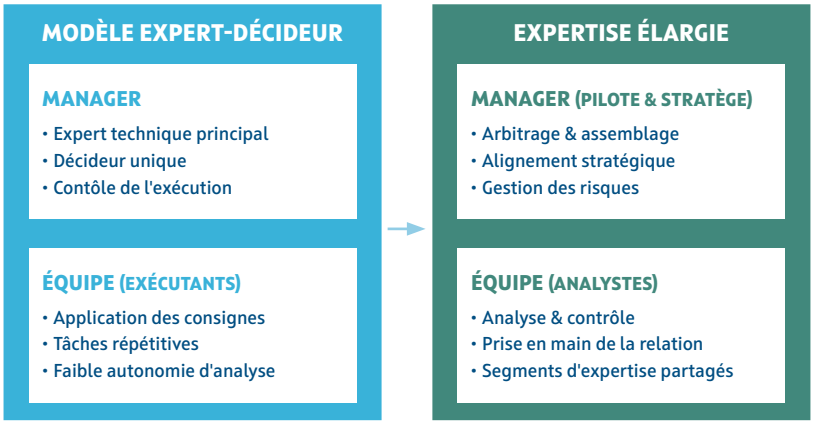
changement de culture. Il suppose un cap clair, des règles de partage, une pratique régulière du retour d'expérience et un soutien explicite de la hiérarchie générale.

Ces évolutions appellent une forme d'humilité supplémentaire dans la posture managériale. Elles impliquent un rapport nouveau au savoir, dans la mesure où celui-ci se diffuse plus facilement au sein des équipes.

> *« Avec l'IA, les managers doivent accepter d'être challengés par leurs agents. »*
>
> DGA ressources

Une vigilance du manager est dès lors requise pour ne pas perdre la maîtrise du périmètre technique.

Évolution de la répartition du travail entre le manager et son équipe



La transition reste exigeante, mais son aboutissement peut permettre de renforcer la QVCT (cf. II) : agents qui progressent, qui trouvent de l'utilité à leurs missions, qui sortent des tâches répétitives ; managers qui retrouvent du temps pour l'accompagnement humain, la décision et la réflexion. Cette promesse d'un cadre sans tâche de bureau de pure forme (remplir des formulaires ou des tableaux de suivi) s'affirme et répond à la tendance de perte d'utilité ressentie dans certaines organisations administratives. Toutefois, le recours à l'IA peut également être vecteur de risques pour la santé et la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), qu'il convient d'intégrer dans l'analyse de l'équilibre global et du partage de la valeur issue de ces projets d'IA.

Le partage des bénéfices de l'IA repose ainsi sur une ligne claire. Il s'agit de reconnaître les gains, de les affecter à des objectifs qui servent la mission publique et de construire des parcours qui transforment ces gains en compétences éprouvées. La formation et la gouvernance donnent la cohérence d'ensemble. Le management porte la preuve par l'exemple. La collectivité peut alors affirmer que l'IA ne produit pas une intensification déconnectée du service, mais une capacité accrue à tenir la promesse de l'action publique.

Elle peut aussi montrer que les gains de productivité ne s'épuisent pas dans une injonction de faire plus, mais qu'ils permettent d'**élever la qualité du travail, de renforcer la confiance des usagers et de stabiliser la charge des équipes.** La méthode, enfin, évite la dispersion. Elle prévient la prolifération de tâches vides de sens et la fragmentation des efforts. Elle place la montée en compétences au centre du contrat passé avec les agents et avec le public. Enfin, elle inscrit les choix dans **une trajectoire d'emploi lisible et révisable, sous contrôle de l'exécutif, avec une faculté d'ajustement** au vu des résultats et des effets sur le travail réel.



II. La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) comme objectif : pour une analyse complète des incidences des projets d'IA

> *« [En matière d'IA], on parle surtout d'emploi, moins de conditions de travail. »*
>
> Représentant syndical

En modifiant à la fois le cadre de travail, son organisation, ainsi que son contenu, le recours à l'IA a des incidences déterminantes sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Celles-ci doivent être analysées et anticipées par les encadrants, à la fois du fait de leur rôle traditionnel de garant des conditions de travail des agents, de prévention des risques professionnels, mais aussi dans une approche prospective et stratégique sur l'organisation du travail et des missions réalisées.

Pourtant, selon les entretiens réalisés, tout comme l'ensemble des rapports étudiés, ces impacts du recours à l'IA sont encore insuffisamment explorés et pris en compte dans le cadre de la structuration de projet. Dépasser cet impensé est un préalable pour tout manager souhaitant déployer une stratégie ambitieuse, efficiente et durable de recours à l'IA.

Au-delà des défis inhérents aux projets déployés, l'intelligence artificielle peut également agir comme **révélateur de problématiques déjà existantes**, notamment en matière managériale et organisationnelle. En cela, elle peut également être une opportunité pour refonder les pratiques de structuration et d'encadrement de l'activité.

Les évolutions techniques et technologiques passées (machine à vapeur, ordinateur…) offrent certaines grilles de lecture et un enseignement sur les mutations qui peuvent en découler concernant le travail et son organisation. Elles permettent également de placer le recours à l'IA dans un contexte à long terme de recherche d'efficience, de modernité, et parfois de contrôle. L'IA s'inscrit ainsi dans la continuité d'évolutions présentant une moindre réversibilité, d'effets globaux, à la fois dans les sphères professionnelle et privée. Toutefois, certains des acteurs rencontrés ont également pointé des singularités propres à l'intelligence artificielle.

Ses effets sont systémiques, dans la nature des missions tout comme dans les modalités de leur exercice.

> *« [L'IA] percute tout le monde en même temps. »*
>
> Représentant syndical

> *« Un effet important du déploiement de l'IA dans nos organisations, c'est la transversalité majeure de la démarche qui nous oblige à requestionner nos modes de fonctionnement. »*
>
> DGS de commune

De plus, l'IA peut être déployée sur une grande diversité de tâches, tout en étant l'objet de fortes incertitudes quant à l'avenir de ses potentialités.

Il est d'autant plus nécessaire d'analyser de façon systémique et systématique les incidences du recours à l'IA sur la santé et la QVCT que chaque environnement professionnel (les déterminants de la collectivité ou des métiers exercés) et chaque projet de recours à l'IA sont uniques. **Ces incidences sont ainsi singulières**, ce qui justifie une analyse précautionneuse au cas par cas, tenant compte du manque de recul et d'outillage théorique pour apprécier les impacts de ces projets sur les agents et les collectifs professionnels.

Dans le cas d'évolutions organisationnelles et de l'activité, cette analyse sera également nécessaire en cas d'obligation d'inscription à l'agenda social. En tout état de cause, ce temps d'analyse et de dialogue peut contribuer à l'acceptabilité (non pour lever des résistances mais pour modifier réellement ses conditions de mise en œuvre), par les différentes parties prenantes, du recours à l'IA, à condition que les cadres s'en emparent pour réduire et maîtriser les risques de ces projets.

> *« Est-ce que l'on veut que l'IA accentue les dérives du management actuel ? C'est le chemin que ça prend. Mais on peut aussi s'en saisir pour interroger les sous-jacents du travail. »*
>
> Chercheur

A. Identifier les incidences de l'IA sur la santé et sur les facteurs favorables à la QVCT

Nos entretiens ont fait émerger plusieurs des six facteurs de risques psychosociaux au travail, identifiés par le Collège d'expertise et figurant dans le rapport rédigé par Bodier et Gollac[33] : le manque d'autonomie, l'intensification des exigences, l'insécurité socio-économique (ou plus largement les incertitudes induites par tout changement), ainsi que des effets sur la qualité des rapports sociaux. L'attention portée à ces facteurs permet de préserver la santé et le bien-être au travail du collectif et des agents individuellement.

33. Gollac Michel, Bodier Marceline, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.

1. Comment le recours à l'IA renouvelle-t-il les enjeux de sens au travail dans la FPT ?

La question du sens au travail dans la FPT présente des spécificités fortes, du fait de la nature des missions exercées et de leur utilité sociale[34], mais aussi des contraintes du secteur. Ces dernières se sont multipliées, au point de réinterroger la portée de l'engagement en faveur de l'intérêt général, selon des enquêtes de Nos Services publics et de la Mutualité Fonction publique[35], bien que cet environnement professionnel soit *a priori* porteur de sens au travail compte tenu de son utilité sociale.

Dès lors, les incidences du recours à l'IA sur le sens au travail s'avèrent variables. La nature des missions exercées peut permettre de conserver le sens au travail et de minorer les incidences de l'IA. À l'inverse, si le sens au travail était déjà dégradé, le projet ou le recours à l'IA risque d'amplifier cette situation, sans en être toutefois la cause réelle.

Le sens au travail résulte de la combinaison de plusieurs facteurs, comme l'autonomie au travail, la vitalité d'un collectif ou la capacité à pouvoir bien faire son travail, avec une pondération propre à chacun.

La notion de sens au travail repose sur plusieurs éléments, selon la sociologue Estelle Morin[36] :

- *« L'orientation du sujet dans son travail, ce qu'il recherche dans son travail*
- *La signification du travail, la valeur du travail aux yeux du sujet et la représentation qu'il en a*
- *L'effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit. »*

En cela, ce sens est un produit individuel, social et contextuel, car il est lié aux aspirations personnelles, influencé par les relations et dépendant du contexte professionnel.

a. La capacité des agents à s'orienter dans leur travail, guidés par la clarté des directions prises par la collectivité

Les entretiens réalisés ont montré que les projets de recours à l'IA ne poursuivaient pas systématiquement des objectifs clairement identifiés. Ce flou dans les orientations de la collectivité se répercute sur les attentes des agents à moyen terme, et peut conduire à un sentiment de dépossession de leur travail.

34. Coutrot Thomas et Perez Coralie, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022 (sur les missions en lien avec le public et l'accompagnement social, comme plus fortement porteuses d'un sens au travail).
35. *Perte de sens chez les agents du service public*, Nos services publics, novembre 2021 ; Mutualité Fonction publique, *Le sens de la mission de service public devenu illusoire pour les agents*, 2024.
36. Morin Estelle, *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, 2008.

En effet, ces orientations seraient le plus souvent descendantes, limitant la marge de manœuvre des agents dans l'évolution de leurs tâches. Sans constituer le seul facteur explicatif, l'absence d'objectifs nettement définis et communiqués contribue à fragiliser la lisibilité de leurs perspectives, qu'elles soient individuelles, inhérentes à leur activité ou inscrites dans le cadre plus large de la collectivité. La capacité des agents à s'orienter dans leur travail peut donc être compromise.

À cela s'ajoute un contexte de mutations plus ou moins importantes des missions des agents (modernisation des process, modifications des objectifs dans une situation contrainte, changements managériaux ou organisationnels), susceptibles de reconfigurer le positionnement du travailleur vis-à-vis de son activité. Le modèle descendant de développement de projet d'IA n'est pas propice à une bonne coordination avec les dynamiques d'évolution des métiers, les conditions de réalisation des missions ni avec les éventuels besoins identifiés. D'après nos entretiens, l'IA serait en cela davantage perçue par les agents comme un complément, un pansement dans le cadre de tensions sur la masse salariale, qui pourrait un jour se décliner en une substitution des agents.

Sans la restreindre à des missions périphériques, il convient de **mettre l'IA au service des agents**. Il s'agit alors de la positionner là où elle leur apparaît opportune, et de faire de la formation un outil de liant autour de l'IA au sein des collectifs de travail, ainsi qu'un vecteur d'appropriation par les agents de ces nouvelles méthodes de travail. En cela, **la co-construction des projets d'IA, avec les représentants du personnel ainsi qu'avec les agents dans le cadre du dialogue professionnel**, apparaît essentielle pour positionner ces projets au bon endroit, garantir la lisibilité des évolutions de tâches, et favoriser l'engagement des agents dans la démarche.

Enfin, les managers gagneraient à porter une attention toute particulière à la perception de ces projets par les agents. Leur vigilance contribue à ne pas donner l'impression que l'IA a vocation à se substituer aux agents publics, ni que ces projets sont déployés pour pallier les défauts de compétences en interne. Les engagements de la collectivité territoriale doivent être à la fois clairs, réalistes, et suivis d'actes permettant effectivement d'encapaciter les agents dans le déploiement d'IA.

b. Des mutations plus ou moins maîtrisées de la signification du travail

> *« Il y a quand même quelque chose qui s'appelle la reconnaissance sociale du travail ; si on disparaît dans la Matrix, elle n'existera plus. »*
>
> Représentant syndical

La signification du travail, deuxième axe de la définition du sens au travail selon Estelle Morin, renvoie à la valeur perçue du travail et à sa représentation. Elle peut se trouver autant de façon globale que dans des situations spécifiques, liées aux tâches ou moments de l'activité, comme l'ont démontré Steger et al.[37] (le sens d'une mission d'intérêt public de manière générale, les métiers du *care*...). Ainsi, le déploiement d'IA, ses objectifs et son positionnement sont amenés à reconfigurer la signification du travail pour les agents, selon les arbitrages retenus par les cadres et collectivités. Or, la mutation du travail ainsi que des modalités de sa réalisation altèrent ses finalités, et par voie de conséquence la signification que les agents peuvent y trouver.

Par exemple, un service public de la sécurité sociale a expérimenté le déploiement d'une IA. L'objectif affiché de ce projet était de restructurer l'activité et de recentrer les missions des agents de guichet sur de l'accompagnement, en réduisant le rôle des agents dans l'aide à la formalisation des demandes. Dès lors, la signification de ce travail d'accompagnement a muté, avec le transfert vers les usagers d'une partie de la charge de travail administrative, considérée comme pénible par les agents. À cette fin, le projet impliquait également une automatisation du traitement de certaines demandes. Toutefois, celui-ci est devenu opaque pour les agents, qui n'avaient plus la main dessus, même en cas d'erreur. De plus, l'accueil de guichet a été recentré sur les rendez-vous programmés, réduisant ainsi la propension des agents à accompagner les usagers et l'ouverture de leurs droits. Le recours à l'IA s'inscrit ici dans une restructuration plus large de l'activité et participe à la reconfiguration de la signification du travail.

Les effets de ce type de projets sur les conditions de travail sont multiples et ambivalents, plus ou moins positifs et plus ou moins négatifs, et à apprécier au cas par cas. Toutefois, **ces mutations de l'activité sont de nature à conduire les agents à réinterroger la signification de leur travail**, ici orienté sur l'accompagnement des publics, dans un contexte de non-recours important des demandeurs. Par extension, les agents peuvent être amenés à reconsidérer le rôle et la signification de l'institution au sein de laquelle ils travaillent.

> *« Avant de supprimer des emplois, l'IA les transforme. »*
>
> Chercheur

Au niveau individuel, les tâches directement réalisées, parfois aussi porteuses de sens, sont susceptibles de muter. Certains métiers opérationnels seraient ainsi amenés à évoluer vers de la gestion-supervision-contrôle d'IA, modifiant ainsi le cœur même des missions, et le lien entre les agents et la finalité de leur action.

37. Steger Michael F., Dik Bryan J. et Duffy Ryan D., *Measuring Meaningful Work : The Work and Meaning Inventory (WAMI)*, Journal of Career Assessment, 2012.

De plus, un sociologue qui s'inscrit dans la critique marxiste du travail et du taylorisme, pointe le risque d'une réorganisation des tâches vers une **parcellisation**[38] de celles-ci ainsi que des métiers. Elle ferait alors obstacle à une vision d'ensemble parfois nécessaire pour pleinement percevoir la signification de son action.

Sans aller jusqu'à une telle mutation des postes, la nature et la répartition des tâches peuvent également évoluer. Toutefois, comme le précise un représentant syndical interrogé, **la *« promesse de recentrer sur là où les travailleurs ont une valeur ajoutée, sur l'humain »* ne serait pas toujours tenue**, et la fonction publique n'y ferait pas exception. L'évolution de la nature des tâches et de la composition des missions des postes, à la discrétion de la collectivité et des encadrants, est aussi déterminée par le contexte dans lequel s'insère le projet. Selon les perspectives retenues par les collectivités et les marges de manœuvre RH et financières en matière de formation, de reconversion et d'évolution de carrière, certains facteurs sous-jacents du sens au travail sont plus ou moins susceptibles d'être satisfaits. Le développement et l'accomplissement personnels, qui participent au sens au travail, comme l'ont rappelé Thomas Coutrot et Coralie Perez[39], évoluent ainsi dans le cadre du recours à l'IA. Par ailleurs, son impact peut s'avérer positif pour les agents en leur permettant de se recentrer sur le cœur de mission et de se décharger des missions administratives dont le poids a pu croître au cours de la période récente, comme le Média Social a pu l'avancer pour les travailleurs sociaux[40].

Certains **effets rétrospectifs** sur le sens du travail peuvent également émerger si une part importante des missions exercées sur un précédent poste sont automatisées par l'IA. La valeur du temps passé sur ces tâches peut ainsi être interrogée et avoir une incidence sur la manière dont les agents se projettent sur de futurs postes.

En tout état de cause, le sens et la signification que les agents trouvent dans leur métier peuvent être altérés par cette évolution de leur rôle dans la conception et la mise en œuvre du service public. Par exemple, il semble *a priori* moins évident de trouver du sens au travail quand on intervient en gestion-supervision de chatbot traitant les demandes d'urbanisme des administrés que lorsqu'on le réalise soi-même. Conserver une certaine prise avec la déclinaison concrète de l'action publique est donc un levier envisageable de préservation de la signification du travail pour les agents.

38. Carbonell Juan Sebastian, *Un taylorisme augmenté. Critique de l'intelligence artificielle*, 2025.
39. Rosso, Dekas et Wrzesniewski, *On the Meaning of Work*, 2010 ; Courtot et Perez, *Redonner du sens au travail*, 2022.
40. Luthereau Alexandra, « Travail social et IA : atout ou risque pour les pratiques ? », *Le Média social*, 2024 (sur la propension de l'IA à permettre aux travailleurs sociaux de se recentrer sur le cœur de leurs missions).

En outre, le recours à l'IA peut reconfigurer le cadre d'exercice des missions des agents, en **allant jusqu'à un travail prescrit par l'IA**[41] (cf. l'exemple des contrôleurs fiscaux *infra*), soulevant à la fois des questions d'autonomie au travail, de pertinence du positionnement et de signification de son rôle dans une organisation de travail.

c. La cohérence entre l'agent et son travail, reconfigurée par le recours à l'IA

La question de la cohérence de sens entre l'agent et son travail est propre à chacun, et chaque configuration ne saurait être envisagée. Au demeurant, certains facteurs inhérents à l'intelligence artificielle sont susceptibles de soulever des conflits de valeur.

La contradiction avec la transition écologique

> *« Nous ignorons encore beaucoup de choses sur l'impact environnemental de l'IA, mais certaines des données dont nous disposons sont préoccupantes. »*
>
> **Golestan Sally Radwan**, directrice du numérique au Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE)[42]

Les entretiens réalisés ont confirmé que ce sont surtout les incidences du matériel, de son développement et de son utilisation sur l'environnement qui suscitent l'attention de tous : consommation de grandes quantités d'eau, extraction de minerais rares, production de déchets, consommation d'électricité et usages rivaux, etc., autant de dégâts étayés par le PNUE[43].

Dans l'hypothèse où le bilan environnemental du recours à l'IA serait négatif, ou inconnu (le plus probable), ce type de projet peut être un irritant pour certains agents. Outre la production d'un **bilan environnemental complet du recours à l'IA**, des **chartes internes** pourraient être développées et des actions de **compensation** envisagées.

Des conditions de développement des IA en contradiction avec les valeurs sociétales

Les questions sociales sous-jacentes au développement des IA peuvent également soulever des enjeux de cohérence des valeurs. En effet, l'entraînement de certaines IA peut nécessiter des « tâcherons du clic »[44], qui entraînent les intelligences

41. cf. Partie II. A. 2.
42. « L'IA pose un problème environnemental. Voici ce que le monde peut faire pour y remédier », Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE), 2024 ; *Artificial Intelligence (AI) end-to-end*, PNUE, 2024.
43. Notons des cas d'usage vertueux à l'instar des modèles de *smart cities* développés à Dijon ou Montpellier.
44. *Op. cit.*

artificielles par la répétition et la validation ou non des réponses données, en taguant les images ou en modérant des contenus. Ils sont souvent employés dans des pays présentant de moindres exigences en matière de conditions de travail et de rémunération[45]. Dès lors, l'usage de ces IA peut être vécu comme un cautionnement de ces pratiques, et ainsi conduire à des conflits de valeur.

> *« Ce n'est pas l'IA en elle-même qui a une incidence, c'est la manière dont les algorithmes sont conçus, les objectifs qu'on lui fixe et l'usage qui en est fait. »*
>
> Chercheur

Des motivations au recours à l'IA sensibles au niveau social

Par ailleurs, pour revenir à la FPT et à son contexte de contrainte budgétaire et RH, la **logique d'efficience et de rationalisation sous-jacente à la démarche de recours à l'IA** peut entrer en contradiction avec les attentes des agents. Cette logique peut se décliner par une recherche de **réduction des effectifs**, mais aussi de restructuration du **pilotage par la donnée** ou un **contrôle accru** de l'activité, autant de volets sensibles d'un point de vue social ainsi qu'au regard des valeurs et convictions des agents.

> *« Il faut former à la critique sociale de l'IA. »*
>
> Chercheur

Les encadrants, à tous les niveaux, auraient en effet intérêt à **conserver et à développer l'esprit critique concernant l'IA**, en étant transparents sur ses objectifs et ses risques. Cela doit contribuer à préserver la signification du travail, éviter d'obscurcir la manière dont il est effectivement piloté et décliné, et ainsi permettre de maintenir la confiance entre les agents et leur encadrement quant aux réalités du fonctionnement de la collectivité.

Susciter le développement de l'esprit critique des agents représente également un garde-fou face aux limites et risques de l'IA, comme les hallucinations ou les biais discriminatoires, qui peuvent mettre à mal le sentiment de cohérence des agents. Par hallucinations, on entend des erreurs de l'IA, pouvant conduire à une réponse erronée ou à un traitement insatisfaisant d'une demande. Ceci est d'autant plus probable que les IA sont rarement entraînées à reconnaître qu'elles ne savent pas répondre à une demande, et sont le plus souvent poussées à donner une réponse même quand elles ne disposent pas de suffisamment d'éléments pour

45. Par exemple à Madagascar : Le Troquier Pauline, Pouré Clément, « À Madagascar, la précarité des petites mains de l'IA », *Le Monde*, 6 janvier 2026.

l'appuyer. Les biais discriminatoires sont quant à eux des biais dans la construction de l'IA ou dans son entraînement, et la conduisent à produire des traitements discriminants, ainsi que l'a étayé le Défenseur des Droits[46].

Le développement de cet esprit critique peut notamment passer par un dialogue professionnel nourri sur les enjeux du recours à l'intelligence artificielle, des formations sur ses incidences et ses risques – et pas seulement sur ses méthodes d'utilisation – ainsi que par l'affirmation d'un droit à l'erreur. Cette dernière permettrait de garantir des remontées d'information sur les difficultés et problématiques rencontrées dans le cadre de l'usage de l'IA.

2. Comment l'autonomie dans le travail, déterminant de la QVCT, est-elle altérée par le recours à l'IA ?

a. En quoi l'IA peut-elle altérer l'autonomie dans le travail ?

L'autonomie dans le travail, de l'orientation de l'activité aux modalités très précises de son exécution, est un facteur clef de la QVCT[47] sur lequel le recours à l'IA peut avoir un impact. Le manque d'autonomie est un des six axes de facteurs psychosociaux de risque selon le rapport Gollac et Bodier (2011)[48], plus communément appelés risques psychosociaux (RPS).

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'altérer le sentiment d'autonomie dans le travail : la moindre maîtrise des outils et le ressenti d'un effet « boîte noire » pouvant conduire à une « *dépossession machinique* »[49], la mobilisation de l'IA comme levier de contrôle et micro-management, la réduction des marges de manœuvre individuelle par la reconfiguration des tâches, etc.

Thomas Coutrot[50] est ainsi revenu en entretien sur l'exemple du contrôle fiscal assuré par la Direction générale des finances publiques (DGFiP), dont les priorités d'efficience ont conduit au développement de plusieurs projets d'IA. Les contrôleurs fiscaux ont dès lors reçu la consigne de faire porter une part significative de leur activité sur les situations identifiées par l'IA. *In fine*, les résultats tirés de ce pilotage de l'activité n'ont pas été concluants au regard des montants investis dans le projet. Cette réforme du pilotage de l'activité restreint ainsi la capacité d'agir des agents, au profit des orientations données par une IA, alors que **leur plus-value repose aussi sur l'exercice de leur autonomie**, par le ciblage de certaines situations, du fait de leur connaissance du tissu local.

Par ailleurs, le contrôle dans le pilotage de l'activité et la rationalisation, qui peut présider au déploiement de certaines IA, peuvent faire craindre un *« taylorisme*

46. *Lutter contre les discriminations produites par les algorithmes et l'IA*, Défenseur des Droits, 2024.
47. Weil Thierry, *Transformer le travail pour reconstruire la cohésion sociale*, 2019 ; Méda Dominique, *Le travail*, 2022.
48. *Op. cit.*
49. *Op. cit.*
50. Coutrot Thomas, « L'intelligence artificielle contre la fraude fiscale ? », *Politis*, 3 avril 2024.

augmenté »[51] où le travailleur n'est pas libéré. Selon cette approche, *« l'IA tend à "simplifier, standardiser ou parcelliser" des métiers, indépendamment du niveau de qualification »*[52]. La parcellisation des métiers renouvellerait ainsi leur position de rouage dans des logiques de production – de services publics – aux dépens de leur autonomie.

À la suite de la question de la fragmentation du travail, celle de la **recomposition du travail** a été soulevée en entretien. De ce point de vue, la structuration des missions par les encadrants, les liens entre agents et services, ainsi que plus largement les objectifs de la collectivité apparaissent déterminants.

Cet amoindrissement de l'autonomie et des marges de manœuvre des travailleurs entraîne des conséquences en chaîne sur la QVCT. Ainsi, certaines tâches, comme le tri de mails, ont été présentées comme **un temps pour se reposer cognitivement**, tout en permettant de conserver une vision d'ensemble de l'activité, et réalisable à la discrétion de chacun. Or des projets d'IA proposent de faire une synthèse priorisée des mails, afin de resserrer fortement le temps passé sur ces missions au profit d'autres. La marge de manœuvre dont disposaient les agents dans le séquençage de leurs missions disparaîtrait et le travail réalisé serait densifié. Ainsi, la **recherche d'efficience et de recentrage des agents sur leur cœur de mission doit pouvoir être conciliée avec certaines réalités de travail**, et la charge effective des différentes tâches réalisées, au cas par cas.

Enfin, si l'IA suscite des interrogations quant à l'autonomie des agents, **elle met également en lumière certaines problématiques existantes en matière managériale.** Dans un contexte de besoin d'autonomie, de responsabilisation et de dialogue[53], le recours à l'IA peut révéler un management très vertical et descendant. Selon un rapport de l'Igas, *« l'examen comparatif des pratiques managériales place la France dans une position peu flatteuse par rapport à ses voisins comme le montrent les enquêtes d'Eurofound et de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao (EU-OSHA) [...]. Les pratiques* ***managériales françaises apparaissent très verticales et hiérarchiques.*** *De même la reconnaissance du travail, item déterminant de la qualité du management, est-elle beaucoup plus faible que dans les autres pays de la comparaison, et la* ***formation des managers*** *très académique et* ***peu tournée vers la coopération****, malgré des progrès que le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur devrait amplifier »*[54]. Ces éléments s'inscrivent dans un contexte où *« le* ***niveau de confiance et de coopération entre le management et la représentation du personnel est relativement faible*** *en France. »*[55]

51. *Ibid.*
52. Jarrige François, « Le travail au temps de l'IA », *La vie des idées*, 2025.
53. Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines, *La transition managériale au regard de l'évolution des attentes des agents publics* (dossier documentaire et note de problématique), DGAFP, mars 2023.
54. *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France*, Igas, 2024.
55. *Ibid.*

b. Comment préserver cette autonomie ?

Un premier levier de préservation de l'autonomie des agents est de **revoir la répartition des compétences et des niveaux d'arbitrages**, pas seulement sur l'orientation de l'action publique mais également sur les modalités de sa réalisation.

Cela permettrait de pallier certains effets de l'IA mentionnés, en confortant la capacité de décision des agents et en leur offrant des marges de manœuvre. Cela pourrait d'autant plus se justifier au regard des effets attendus de l'IA : montée en compétences des agents, réduction de certaines tâches et capacités d'analyse, etc.

Toutefois, ce levier n'apparaît pas consensuel dans les entretiens réalisés, lesquels ont parfois traduit un certain attachement pour l'organisation hiérarchique de la FPT.

> *« Dans ce cas, ça ne servirait plus à rien d'avoir de la hiérarchie. »*
>
> Représentant d'un syndicat de cadres

Les décisions sont de nature variable en collectivités, entre orientation stratégique de l'action, arbitrages ponctuels et questions de méthode. Le degré et l'ampleur du repositionnement de ces décisions auprès des agents peuvent ainsi tenir compte de leur nature, des enjeux et du contexte. Aussi, une voie médiane conforterait le sentiment d'autonomie des agents sans trop bousculer le modèle organisationnel, parfois vertical.

Par ailleurs, **le recours à l'IA est susceptible de répondre au besoin d'autonomie des agents.** En effet, ces outils ouvrent de nouvelles possibilités, en matière de création et de manière de faire, en permettant aux agents d'exercer une forme d'autonomie dans la réalisation de leur mission. En l'état, et sans que cela ne soit souhaitable au regard des risques induits pour les collectivités, c'est surtout le *shadow IA* qui apparaît comme un espace d'autonomie, par la mobilisation d'outils existants mais non validés par la collectivité, et par le remodelage des modalités de réalisation des missions.

Dans le cadre de la reconfiguration des tâches et des modèles organisationnels, l'un des objectifs prévus dans les projets d'IA sera le renforcement de l'autonomie, avec les précautions complémentaires évoquées en première partie. Cet objectif assumé permettra ainsi d'éviter des pratiques potentiellement à risque pour les collectivités.

Néanmoins, il s'agira d'accorder **cette recherche d'autonomie pour les agents et la logique d'automatisation, de systématisation et d'efficience** au cœur de certains projets d'IA. Il convient alors de concilier les objectifs poursuivis, de les

mettre en balance, en conscience des risques, afin d'identifier la voie appropriée au regard des intérêts de la collectivité.

> *« L'IA nous oblige à avoir un message commun pour que chacun se sente intéressé directement dans ses missions et/ou responsabilités. Mais parallèlement le recours à l'IA diffuse aussi un "sentiment d'égalité" devant cette nouvelle technologie qui pénètre très rapidement la sphère professionnelle et privée. »*
>
> DGS de commune

3. Dans quelle mesure la capacité à bien faire son travail, déterminant de la QVCT, est-elle bouleversée par l'IA et des objectifs d'optimisation ?

a. Les incidences directes et indirectes du recours à l'IA sur les moyens à disposition des agents pour effectuer leur travail correctement

Disposer des ressources, des moyens opérationnels et du temps nécessaires pour bien faire son travail est un déterminant important de la santé au travail, comme l'ont démontré Thomas Coutrot et Coralie Perez[56]. En effet, cela permet de tirer un sens concret à sa mission, d'avoir la preuve que l'organisation tient compte des contraintes et réalités du travail, ainsi que d'aligner son engagement professionnel sur ses valeurs personnelles. Si le recours à l'IA poursuit des objectifs multiples, tantôt positifs tantôt négatifs, et parfois mal définis (cf. I.B.8.), il s'inscrit le plus souvent dans une recherche d'efficience, dans un souci de réduction des coûts ou d'amélioration du service rendu par exemple.

> *« L'IA donne l'illusion d'aller vite, alors on doit pouvoir faire cent fois plus de choses. »*
>
> Représentant syndical

Dès lors, cette démarche porte en elle-même un risque sur la capacité à bien faire son travail. En effet, le recours à l'IA présente le **risque d'une intensification de la charge de travail**, à cause de l'extension des missions vers des tâches nouvelles et moins maîtrisées, et de l'augmentation du volume d'activité. De plus, quand l'IA permet d'automatiser le traitement des situations les plus simples, les agents concentrent alors leur travail sur les dossiers complexes, sans sas de décompression. Par ailleurs, si le volume de dossiers traités par agent peut être accru grâce à l'IA, la charge mentale l'est aussi, notamment pour des missions sociales.

56. *Op. cit.*

Ne pas prendre suffisamment en compte ce risque multiplie celui de stratégies de contournement, *a fortiori* dans un contexte de contraintes multiples pesant sur les collectivités et les agents. Par exemple, un acteur institutionnel a cité le cas de travailleurs sociaux qui ont décidé de ne pas rendre visible à leur hiérarchie l'ampleur des gains d'efficience permis par l'IA, pour maîtriser l'évolution de leur charge de travail, et notamment de leur charge mentale, et pour privilégier la qualité de l'accompagnement des bénéficiaires.

REPÈRE

La recherche académique sur le travail distingue son aspect « prescrit » et son aspect « réel ». Marie-Anne Dujarier propose les définitions suivantes[57] :

« Dans la tradition clinique, le travail peut être considéré sous [plusieurs] aspects distincts : le travail prescrit (ce que l'on doit faire), le travail réel (ce que l'on fait "vraiment") (...). »

« Le travail prescrit se réfère à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé. Il vise à faire faire par d'autres ou avec d'autres la fabrication d'un bien ou d'un service. Il consiste à prévoir, ordonner, coordonner, encadrer, outiller l'action individuelle et collective avant qu'elle n'ait lieu. »

« Le travail réel désigne "le processus d'élaboration du travail (...) déployé par le sujet pour arriver à agir" (...). »

« Le travail réel désigne cette part d'intelligence (G. Jobert, 1999) mise au-delà de la prescription dans le travail. C'est tout ce que l'on fait vraiment, à partir et parfois en dépit du travail prescrit. Il contient non seulement ce que l'on réalise, mais aussi tout ce que l'on ne fait pas, et qu'on fait pour ne pas faire ce qui était demandé. »

Ainsi, il convient d'être vigilant face aux approches productivistes tenant insuffisamment compte du **travail réel** effectué par les agents. Le recours à l'IA peut alors être révélateur de pratiques managériales se limitant à considérer le travail prescrit ou *a contrario* être une opportunité de remise à plat des méthodes d'encadrement.

57. Dujarier Marie-Anne, « Travail et organisation : quelques définitions » (chapitre 2), *in L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.

b. Conforter la capacité et les moyens dont disposent les agents pour bien faire leur travail dans le cadre de projets d'IA

La **co-construction** des projets, identifier en amont **les incidences sur les conditions de réalisation des missions**, la définition **claire des objectifs** (amélioration du service rendu, gains d'efficience et réduction de la masse salariale, etc.), la vigilance quant aux conséquences sur la charge mentale et sur le travail réel pour s'assurer que la charge de travail supplémentaire induite soit absorbable, la formation aux outils : tous ces facteurs sont à prendre en compte pour garantir la capacité des agents à bien faire leur travail, dans un cadre de confiance, et ainsi limiter les effets de bord.

De plus, la **formation** des agents aux nouvelles tâches ainsi qu'aux outils, notamment d'IA, développés dans le cadre de ces projets, apparaît déterminante pour réduire la nouvelle charge de travail induite par ces projets.

Les managers eux-mêmes doivent pouvoir bénéficier d'une formation et d'un accompagnement dédié. Autant les cadres décideurs que les managers intermédiaires doivent ainsi être accompagnés dans la structuration ainsi que dans le déploiement des projets d'IA, notamment par le biais de formations. L'objectif est de les outiller dans les enjeux techniques et les risques de ces projets, les rassurer et les mettre en capacité de rassurer leurs agents, ainsi que d'évaluer les impacts de leur projet. Cet accompagnement continu doit de plus permettre d'**analyser les méthodes des encadrants, dans un environnement confortant le droit à l'erreur, et favorisant ainsi le développement collectif des pratiques.**

> *« Il faut créer des indicateurs pour suivre conditions de travail et santé car l'IA peut générer des RPS à cause de la fatigue informative, et la nécessité de produire plus vite. »*
>
> DGA ressources

Les indicateurs existants de suivi de la QVCT peuvent ainsi être mis au service des managers dans le cadre du déploiement continu de leurs projets.

De plus, les gains de temps favorisés par l'IA peuvent être réinvestis pour conforter ces gains d'efficience tout en préservant la santé des agents, notamment en les accompagnant dans la **sécurisation de leurs pratiques**. Ainsi, des temps d'échanges des pratiques ou de cohésion d'équipes contribuent à développer les capacités des agents à bien faire leur travail, en incarnant le cadre de confiance et de droit à l'erreur, ainsi qu'en offrant un espace ressource pour les pratiques de travail.

Enfin, cette démarche représente aussi une opportunité de **s'interroger sur les conditions actuelles de réalisation des missions** confiées aux agents. Ce travail doit permettre d'apprécier leur capacité à réaliser ces tâches de façon satisfaisante et d'accorder le travail prescrit avec le travail réel[58]. Cette approche amènerait également à objectiver les réalités concrètes insuffisamment prises en compte dans le pilotage, dans les fiches de poste, et qu'il conviendrait d'avoir à l'esprit dans le cadre de la mise en œuvre de projets d'IA.

> *« Il y a des comportements réfractaires qui viennent du fait qu'on n'en parle pas, et on ne parle déjà pas de ce qui ne va pas dans le travail. Cela pourrait être une opportunité, un prétexte pour parler de qualité du travail. »*
>
> Chercheur

REPÈRE

LEVIERS DE GESTION DES RISQUES SUR LA SANTÉ ET LA QVCT

- Co-construction avec les agents et les représentants du personnel, dans le cadre du dialogue social et du dialogue professionnel des projets d'IA.
- Identification en amont des risques des projets, et priorisation des objectifs pour les managers.
- Partage des bénéfices de l'IA, entre gains d'efficience et préservation des déterminants de la santé et des conditions de travail des agents. Cela peut se faire au sein même des projets d'IA ou par le biais de mesures complémentaires.
- Outillage des agents dans l'appropriation de l'IA (formation, sensibilisation aux risques, chartes de bonnes pratiques, etc.).
- Reconfiguration des postes et des missions cohérente avec les bénéfices apportés par l'IA ainsi qu'avec les besoins identifiés des agents.

58. *Op. cit.*

B. Limiter les incidences de l'IA pour favoriser la QVCT

1. Quel sentiment de sécurité ou d'insécurité de l'emploi avec l'IA ?

La question des impacts sur l'emploi est sans doute la plus médiatisée des craintes associées à l'intelligence artificielle. Elle est aussi, dans le contexte spécifique de la fonction publique territoriale, l'une de celles qui mérite d'être le plus finement qualifiée, car les réalités du terrain ne correspondent pas toujours aux scénarios alarmistes véhiculés par le discours public.

a. Une peur omniprésente mais peu objectivée sur le terrain

L'appréhension existe, elle s'exprime dans les réunions de service, dans les échanges syndicaux, et parfois dans le silence de ceux qui utilisent l'IA sans le dire, de peur que l'on en déduise que leur poste est superflu. Plusieurs professionnels interrogés dans le cadre de cette étude confirment que la question « est-ce que je vais être remplacé ? » est l'une des premières qui émergent lorsque l'IA est évoquée dans les collectivités. Parfois même, **cette appréhension sur l'emploi vient au détriment de la question des conditions de travail**, comme si la menace sur le poste occultait toutes les autres dimensions de la transformation en cours.

Pourtant, lorsqu'on interroge les dirigeants territoriaux et les experts qui ont une connaissance concrète des déploiements en cours, le constat est sensiblement différent. Des collectifs de direction générale ayant expérimenté plusieurs outils d'IA dans leurs collectivités indiquent n'être *« pas sûrs d'avoir des gains sur la masse salariale »*, tout en reconnaissant que la nature des métiers va changer. Un expert du numérique territorial rejoint cette analyse : *« On gagne du temps mais cela ne conduit pas encore à des suppressions de poste »*.

On ne voit donc pas encore apparaître de troubles psychosociaux liés au sujet de la pérennité des postes, ou en tout cas pas de manière suffisamment objectivée, et ce, même dans le discours des représentants syndicaux. Dans une certaine mesure, la pyramide des âges (cf. *infra*) et le statut de la fonction publique agissent comme des facteurs de protection, qu'ils soient réels ou simplement perçus.

L'étude Frey-Osborne[59], souvent citée pour ses prédictions alarmantes sur la disparition des emplois, a elle-même été nuancée par la recherche ultérieure. L'un des experts interrogés rappelle entre autres que cette étude comportait un biais méthodologique important : *« un emploi, c'est un peu plus compliqué qu'une tâche »*,

59. Frey Carl B. & Osborne Michael A., *The Future of Employment : How Susceptible Are Jobs to Computerisation ?*, Vol. 114, Amsterdam, Elsevier (coll. « Technological Forecasting and Social Change »), 2017.

précise-t-il. Si une tâche peut être automatisée, cela ne signifie pas que l'emploi dans son ensemble disparaît.

Les estimations plus récentes convergent vers un ordre de grandeur de 10 % d'emplois véritablement supprimés, mais **l'organisation et les conditions de travail sont profondément transformées pour 50 % des emplois**. C'est dans cette transformation, plus que dans la suppression, que résident les enjeux réels pour les collectivités.

b. Un discours sous-jacent qui alimente l'appréhension

Si la suppression massive de postes ne se vérifie pas à ce stade dans la FPT, l'appréhension n'est pas pour autant irrationnelle. Elle est nourrie par un discours sous-jacent, parfois explicite mais plus souvent implicite, qui associe intelligence artificielle et la réduction des effectifs. Un chercheur spécialiste des conditions de travail pointe ainsi l'idée de l'objectif de réduction des dépenses de fonctionnement et de leur composante de masse salariale, dans un contexte budgétaire de plus en plus tendu pour les collectivités, même si cette idée ne va en réalité que rarement plus loin.

Ce discours est alimenté par les annonces médiatiques d'entreprises privées. On peut ainsi citer le cas d'IBM annonçant une réduction de 5,5 % de ses effectifs grâce à l'IA, sans forcément pointer d'outils concrets ayant permis cette réduction, et s'agissant en réalité probablement plus d'une communication destinée aux investisseurs qu'aux salariés. Le cas d'une entreprise ayant utilisé l'IA comme prétexte pour masquer une délocalisation a également été cité, sans trouver à ce stade un quelconque exemple analogue au sein des collectivités territoriales. Cependant, ces exemples participent à alimenter une méfiance des agents publics et de leurs représentants, et doivent être traités par les managers locaux.

Cette méfiance se traduit parfois, dans les collectivités, par des postures de blocage qui peuvent compromettre des projets pourtant bien intentionnés. Un cadre rencontré alerte par exemple sur la nécessité d'*« éviter que les organisations syndicales, par crainte que l'IA serve de levier pour réduire la masse salariale, soient par principe opposées »*. La transparence sur les objectifs réels du projet est ici déterminante : si les agents et leurs représentants ont des raisons de penser que l'IA servira à justifier des coupes budgétaires, aucun discours d'accompagnement ne sera crédible. Par ailleurs, cette tension sur la productivité perçue pèse aussi sur les cadres intermédiaires, qui questionnent certaines de leurs missions de contrôle et de relecture notamment.

c. Les spécificités de la FPT : pyramide des âges, statut et tensions de recrutement

Le contexte propre à la fonction publique territoriale invite à poser le débat autrement que pour le secteur privé, et cela autour de trois caractéristiques singulières.

La première est la pyramide des âges. De nombreuses collectivités font face à des vagues de départs à la retraite qui créent mécaniquement des vacances de postes. L'IA peut alors être envisagée non comme un outil de suppression, mais comme un levier d'adaptation, invitant à *« profiter du contexte budgétaire contraint, des départs à la retraite, de l'évolution de l'organisation, pour repenser les métiers »*, d'après une experte territoriale interrogée. Le non-remplacement partiel de départs à la retraite, couplé à une redistribution du temps de travail dégagé par l'IA, constitue une voie médiane entre la suppression de postes et le *statu quo*. C'est d'ailleurs l'approche adoptée par certaines collectivités, qui assument un objectif de *« moins de fonctionnaires mais dans de meilleures conditions grâce à la performance publique »*. Le recours à l'IA participe alors d'un projet plus large de transformation organisationnelle.

La deuxième caractéristique est le statut de la fonction publique.
Le fonctionnaire territorial bénéficie d'une garantie d'emploi qui le protège du licenciement économique tel qu'il existe dans le privé. Cette protection modifie objectivement la nature du risque : l'enjeu pour les fonctionnaires titulaires n'est pas la suppression de postes mais la transformation des missions et la montée en compétences. Cependant la question se pose nécessairement en des termes différents pour les contractuels employés par des collectivités.

La troisième caractéristique est la tension chronique sur le recrutement.
Nombre de collectivités peinent à attirer et fidéliser des agents, en particulier sur les métiers techniques, les travailleurs sociaux ou les fonctions d'encadrement. Ces difficultés associées à un *turn-over* important sur certains métiers peuvent ainsi poser des problèmes concrets de continuité de service. Dans ce contexte et à moyen terme, l'IA peut aussi être envisagée comme un outil de pérennisation des équipes : en allégeant certaines tâches, elle peut contribuer à rendre les postes plus attractifs et à réduire l'usure professionnelle.

La véritable question n'est donc pas « l'IA va-t-elle supprimer des emplois dans la FPT ? », mais « comment accompagner la transformation des métiers qu'elle implique ? ». Dans ce sens, selon un expert en ressources humaines interrogé dans le cadre de cette étude : *« la requalification, l'évolution des référentiels métiers, l'adaptation des concours et des recrutements »* sont souhaitables et nécessitent de penser à plus long terme une *« plus grande mobilité interne vers des métiers augmentés »*. De fait, les métiers d'exécution pourraient évoluer vers des fonctions de contrôle et de supervision, supposant un investissement significatif en matière de formation et un accompagnement des agents dans cette transition.

2. Pourquoi miser encore plus sur le collectif face à l'introduction de l'IA ?

Au sein des collectivités, les collectifs de travail sont nécessaires pour répartir les missions entre les agents, partager des connaissances et des compétences, et apporter un service public de qualité qui répond au besoin des usagers. Le collectif est également un **déterminant puissant de la sécurité et du bien-être au travail**. Ils constituent un vecteur de maîtrise des risques professionnels, d'alerte, de solidarité et de proximité et sont donc garants de solidité face aux crises (sanitaires, climatiques, budgétaires).

Le recours à l'IA, comme d'autres outils numériques avant elle, vient transformer les collectifs de travail. En premier lieu, la modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches, que l'utilisation de l'IA induit, vient redéfinir la **place de chacun**, les **dépendances** et les liens dans l'équipe.

On peut citer en exemple le cas d'un agent, expert pour traiter certaines demandes usagers et vers lequel ses collègues venaient se tourner lorsqu'ils avaient besoin d'aide. L'utilisation d'un robot conversationnel s'appuyant sur les données de la collectivité et les textes juridiques permet désormais d'aider au traitement de ce cas complexe sans faire appel à lui. Cet exemple illustre le risque d'**atomisation du travail** et de l'affaiblissement des échanges et de la **transmission** entre agents. Mais c'est aussi la place des agents experts et **leur reconnaissance au sein d'un collectif** qui est remise en question.

> *« En qualité de DGS, qui porte régulièrement des projets organisationnels, c'est la première fois qu'un projet s'adresse à tous les niveaux hiérarchiques et c'est une chance ! »*
>
> DGS de commune

L'atomisation des tâches[60], avec le recours en interstice à l'intelligence artificielle, peut également nourrir un délitement des collectifs de travail, avec **une perte de vision d'ensemble** sur le service rendu ainsi que sur les interdépendances entre les missions exercées.

> *« Parfois elle [L'IA] me dit des choses plus intéressantes que mon Codir. »*
>
> Directeur de la Communication sur le risque d'affaiblissement des interactions sociales

60. *Op. cit.*

Le *shadow IA* peut aussi perturber les collectifs en générant un manque de transparence, une **diminution de la confiance** dans la production mais aussi des sentiments de manque d'équité.

Ainsi, les managers du service public local doivent veiller au bon fonctionnement des collectifs professionnels lors du déploiement d'un outil IA. Accompagner son introduction, échanger et co-construire avec les agents et les organisations syndicales, maintenir des temps d'échange et de travail collectif sont autant d'outils clefs pour conserver la richesse du collectif. Mener une démarche qui s'intéresse à l'organisation du travail, au travail réel et aux liens entre agents est également l'occasion de s'interroger collectivement sur le bon fonctionnement des collectifs.

Un représentant syndical propose d'ailleurs le triptyque suivant : *« anticiper, accompagner, encadrer »*.

Enfin, il est important d'avoir une ligne managériale claire sur l'utilisation individuelle d'outils d'IA. Cette ligne peut favoriser l'expérimentation mais elle doit garantir la sécurité des données de la collectivité ainsi que la transparence sur les outils utilisés.

3. Dans quelle mesure l'IA peut être une opportunité pour améliorer la santé au travail ?

L'IA peut dans certains cas favoriser la prévention et la gestion des risques professionnels. Cependant, il faut rester vigilant, car **cet argument est souvent utilisé comme levier d'acceptabilité** sans en mesurer les effets et sans les mettre en regard des risques créés par son utilisation.

> *« Il faut mettre l'IA dans le Duerp. »*
>
> Représentante syndicale

> *« Les gains QVCT ne sont pas démontrés à ce stade, alors que les facteurs de pénibilité sont bien connus. »*
>
> Cadre de la fonction publique hors territoriale

L'IA peut ainsi être utilisée à des fins de prévention, par **exemple en analysant** des situations à risques (accidentologie) ou en aidant à la décision sur la gestion de situations dangereuses (exemple : sécurisation des agents intervenant sur les réseaux d'eau et d'assainissement). En automatisant des **tâches dangereuses ou pénibles**, elle diminue l'exposition des agents à des risques physiques et psychologiques. L'automatisation de certaines tâches peut également diminuer la charge de travail notamment en cas de difficulté de recrutement.

> *« Pour nous cela a permis de rendre le travail moins difficile et d'absorber les absences, pour rendre le travail dans les temps. »*
>
> Directrice dans une collectivité territoriale

L'utilisation de solutions d'IA introduit également de **nouvelles tâches voire de nouveaux métiers** (supervision, nettoyage de données). Il convient donc également d'analyser les risques pour ces nouvelles tâches.

Des solutions d'IA peuvent aussi être utilisées pour le **maintien d'agents** dans l'emploi ou l'accompagnement des agents déclarés inaptes sur leur poste en raison d'un accident ou d'une maladie. Par exemple, pour les mobilités des agents souhaitant aller vers des postes administratifs à la suite d'inaptitudes physiques, certaines solutions d'IA peuvent faciliter l'exercice des nouvelles missions (rédaction ou recherches juridiques, par exemple), avec des formations permettant la montée en compétences et d'identifier les éventuelles erreurs ou hallucinations.

Pour que l'utilisation de l'IA ait un impact positif sur la santé, la qualité de vie au travail et diminue les risques professionnels, il convient d'identifier des indicateurs à suivre pour **évaluer l'impact sur les conditions de travail** en identifiant les effets positifs et négatifs. Une bonne pratique lors du choix d'utiliser une IA est encore une fois de co-constuire avec les agents pour comprendre quelles tâches sont pénibles et donc à déléguer à l'IA et, au contraire, quelles tâches permettent l'épanouissement des agents et le maintien de la compétence et du sens critique.

REPÈRE

GRILLE D'ANALYSE DES IMPACTS À MOBILISER EN AMONT D'UN PROJET D'IA

État des lieux : acculturation des agents de la collectivité et du service concerné aux enjeux posés par l'IA

- Communication, travaux conduits en interne, formations dispensées
- Projets d'IA en place, usages connus des agents
- Démarche de cadrage des pratiques par la collectivité (de manière générale et dans le cadre de ce projet).

Démarche de la collectivité dans le cadre du projet

- Objectifs de la collectivité dans le projet de recours à l'IA
- Points d'attention identifiés sur le plan juridique, éthique, organisationnel
- Modalités de construction du projet d'IA
- Modalités de portage du projet et place donnée aux élus
- Modalités d'insertion du projet dans le dialogue social et dans le dialogue professionnel.

Incidences identifiées sur les missions des agents et l'organisation du travail

- Impacts sur les missions des agents du service concerné
- Impacts sur les conditions d'exercice de ces missions et sur les conditions de travail
- Perspective de réorganisation des missions et impacts organisationnels identifiés
- Mesures identifiées pour réduire les risques induits par les projets d'IA
- Mesures complémentaires envisagées en faveur de la santé et de la QVCT
- Démarches entreprises et à entreprendre pour affiner l'analyse des incidences du projet sur la santé et la QVCT des agents.



III. Conclusion

Si l'intelligence artificielle peut représenter une réelle opportunité pour les collectivités, il apparaît primordial de l'aborder avec prudence et discernement pour créer les conditions de la confiance autour de ces projets, et donc favoriser leur succès.

Atteindre l'objectif de gagner en efficience, en qualité du service rendu ou en réorganisation de l'activité, demande de réunir un ensemble de facteurs à identifier. Outre les questionnements que les cadres territoriaux se posent spontanément à propos du déploiement de l'IA dans leur organisation, certaines réflexions doivent ne pas être ignorées au regard de l'ampleur du phénomène, comme l'impact de l'utilisation de l'IA sur les conditions de travail.

Le discernement que cette étude appelle sur l'utilisation d'une intelligence artificielle dans les collectivités territoriales, ne se réduit pas à un exercice de prudence. Il suppose de réunir plusieurs conditions : une acculturation progressive des agents et des encadrants, qui ne peut être un temps ponctuel mais s'inscrit à la fois dans un apprentissage organisationnel continu ; un dialogue social et professionnel engagé en amont, et non en bout de chaîne, sur les objectifs et les limites du recours à l'IA ; le portage au niveau de la direction générale et de l'exécutif car ces projets engagent des arbitrages organisationnels et politiques qui excèdent le périmètre des directions des systèmes d'information ; l'acceptabilité citoyenne comme enjeu spécifique au service public local en associant la population aux décisions prises en matière de déploiement de l'IA comme l'a fait Montpellier avec la création d'une convention citoyenne et d'un comité éthique. Les administrés ont un droit légitime, à savoir si et comment une IA intervient dans le traitement de leur dossier. Cette transparence externe n'est pas seulement une obligation légale : c'est une condition de la légitimité démocratique de l'action publique locale.

La question des incidences sur la qualité de vie et les conditions de travail, qui constitue le second axe structurant de cette étude, est sans doute celui qui demeure le moins investi par les collectivités. Le sujet serait à creuser par des instances nationales telles que le conseil supérieur de la FPT. Ici, les entretiens ont montré que le sens au travail, l'autonomie professionnelle et la capacité à bien faire son travail sont directement mis en jeu par le déploiement de l'IA. Le risque d'intensification de la charge, de parcellisation des tâches ou de pilotage par l'algorithme n'est pas théorique : il est décrit par des agents, des cadres et des chercheurs à partir de situations concrètes. Ce risque n'est pas non plus spécifique à l'IA et il révèle souvent des fragilités managériales préexistantes, que le recours à ces outils rend plus visibles voire accentue.

Les managers territoriaux se trouvent donc face à une responsabilité élargie. Il leur revient d'orienter les projets d'IA vers des objectifs clairement définis, en arbitrant la destination du temps libéré et en s'assurant que les gains de productivité ne se traduisent pas par une dégradation des conditions d'exercice. Cela passe notamment par l'intégration de cette réflexion dans la GPEEC, par la co-construction des projets avec les agents, par une formation qui ne se limite pas à la technique mais qui embrasse aussi les risques et les limites de ces outils, et par un droit à l'erreur effectif, pour les agents comme pour les encadrants eux-mêmes.

Compte tenu de la singularité de chaque collectivité et de chaque collectif de travail, il n'existe pas de méthode universelle. Un fil directeur se dégage toutefois des travaux conduits : le discernement suppose d'interroger l'opportunité du recours à l'IA au regard du besoin réel autant que d'en mesurer les incidences en amont, et parfois d'admettre que la réponse puisse être de ne pas y recourir. Cette exigence d'analyse, appliquée à chaque étape du projet, constitue la condition première pour que l'intelligence artificielle serve effectivement les missions du service public local et préserve la QVCT des agents territoriaux.



IV. Recommandations

Les constats et enseignements transversaux de l'étude conduisent à formuler les recommandations suivantes à l'attention des décideurs et des managers territoriaux.

1. Poser le discernement comme posture de départ

Tout projet d'intelligence artificielle doit partir d'un **besoin opérationnel clairement identifié**, et non d'une injonction à la modernité. Avant tout engagement, les collectivités gagneraient à se demander si l'IA est réellement l'outil le plus adapté, ou si des **solutions numériques plus simples alternatives** (bases de données structurées, automatisations légères, tableaux de bord, etc.) suffiraient à répondre au besoin. L'outil ne doit jamais précéder la réflexion sur son utilité.

2. Construire une culture commune avant de déployer

La construction d'un **socle partagé de compréhension** de l'intelligence artificielle, ses différents types, ses **limites et conditions de fiabilité**, est un préalable à toute stratégie d'intégration. Elle ne vise pas à former des experts techniques mais à permettre un débat collectif éclairé. Des démarches d'acculturation progressive, en associant agents, encadrants et élus, constituent un investissement dont le retour se mesure en adhésion et en pérennité des projets.

3. Inscrire l'IA au rang des sujets de direction générale

Le pilotage des projets d'intelligence artificielle doit relever de la direction générale, en lien étroit avec la DRH et les directions métiers, et non de la seule direction des systèmes d'information. Cela implique de mettre en place des instances de **gouvernance** transversales, de clarifier les **responsabilités** entre acteurs, et d'associer les **élus** aux orientations stratégiques dès la phase de définition.

4. Intégrer l'IA dans le dialogue social dès l'amont du projet

Les **instances représentatives du personnel** et les organisations syndicales doivent être associées en amont des projets, avant que les grandes orientations soient arrêtées. Les chartes d'usage constituent une première étape utile, dont la portée doit être renforcée par une intégration progressive dans des instruments plus structurants : accord négocié, Duerp, comité de suivi dédié, etc.

5. Porter une attention rigoureuse aux coûts cachés et aux gains réels

L'évaluation économique des projets doit être construite de manière rigoureuse, en intégrant dès la phase de conception les coûts de structuration des données, de formation, d'accompagnement et de gestion des risques juridiques. Les gains attendus doivent être définis à partir d'indicateurs précis et mesurés ex post, en évitant les projections globales peu fiables.

6. Faire de la formation un levier continu, pas un complément optionnel

La formation aux outils, mais aussi aux risques et aux limites de l'intelligence artificielle, doit être planifiée et budgétée dès l'amont de tout projet. Elle doit cibler aussi bien les agents utilisateurs que les managers intermédiaires et les cadres décideurs, et s'inscrire dans une logique de montée en compétences continue plutôt que de mise à niveau ponctuelle.

7. Évaluer systématiquement les incidences sur la QVCT avant de déployer l'IA

L'analyse des impacts d'un projet d'IA sur la qualité de vie et des conditions de travail des agents doit être systématique et documentée, et non traitée comme un sujet secondaire. Cette analyse doit notamment porter sur : l'évolution du **sens au travail**, leur effet sur l'**autonomie** professionnelle, l'**intensification** de la charge de travail, les impacts sur les **collectifs**. Elle doit s'appuyer sur des indicateurs de suivi définis en amont et faire l'objet d'une évaluation continue tout au long du déploiement.

8. Qualifier le risque emploi et accompagner la transformation des métiers

Les managers territoriaux ont la responsabilité de ne pas laisser sans réponse les inquiétudes des agents sur la pérennité de leur poste, en apportant des engagements clairs et vérifiables. L'enjeu dans la FPT n'est pas la suppression massive d'emplois mais la transformation profonde des missions. Cette dernière nécessite un investissement significatif dans la **requalification**, l'**adaptation** des fiches de poste et des référentiels métiers, et une réflexion à moyen terme sur la **mobilité interne**.

9. Garantir la transparence et la réversibilité comme conditions de confiance

Une collectivité ne peut déployer un outil d'IA qu'elle n'est pas en mesure d'expliquer à ses agents et à ses usagers. La transparence algorithmique est à la fois une **obligation légale** et un gage de légitimité. La réversibilité des solutions choisies, c'est-à-dire la capacité à revenir en arrière ou à changer de prestataire, doit être intégrée dès la phase de contractualisation, afin de préserver l'**autonomie organisationnelle** de la collectivité.

10. Faire de l'IA un révélateur et non un amplificateur des fragilités managériales

L'intelligence artificielle, en modifiant les modalités du travail et en rendant visibles des données d'activité jusqu'alors diffuses, exacerbe des pratiques managériales déjà problématiques, comme des approches productivistes insuffisamment attentives au travail réel. Si les managers s'en saisissent lucidement, elle constitue aussi une opportunité pour refonder les espaces de discussion sur la qualité du travail, réviser des organisations devenues inadaptées et remettre l'humain au centre des logiques organisationnelles.



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

L'intelligence artificielle (IA) est déjà présente dans les collectivités territoriales, avant même qu'une majorité d'entre elles n'ait eu le temps de définir une stratégie cohérente pour son déploiement. Comme d'autres évolutions technologiques, elle s'est introduite très rapidement dans la société et dans les organisations sous des formes multiples : usages individuels d'outils génératifs, modules intégrés dans des logiciels métiers préexistants, projets structurés pilotés par des directions générales, etc.

Face à cette réalité polymorphe, le Cahier n° 34 de l'Observatoire MNT propose aux cadres de la fonction publique territoriale un guide pratique structuré autour d'une conviction centrale : le discernement dans le recours à l'intelligence artificielle est une condition nécessaire pour en faire un levier au service des agents et de la qualité du service public.

L'étude repose sur une série d'entretiens conduits auprès de dirigeants territoriaux, d'experts du numérique, de représentants syndicaux et de chercheurs spécialistes des conditions de travail. Elle articule deux grandes parties complémentaires. La première propose douze questions destinées à guider les managers souhaitant s'engager dans un projet d'intelligence artificielle, depuis la définition du besoin jusqu'au partage des bénéfices. La seconde examine les incidences de ces projets sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des agents, une dimension trop souvent absente des réflexions précédant le déploiement d'une IA.

A. Le discernement comme méthode : construire un projet d'IA pertinent et bénéfique

1. L'impératif d'une culture commune : parler le même langage

L'un des premiers constats de l'étude est que l'intelligence artificielle ne fait pas encore l'objet d'une compréhension partagée au sein des organisations territoriales. Les représentations varient selon les acteurs : certains managers y voient un outil de modernisation susceptible de dégager du temps de travail, alors que d'autres agents l'appréhendent à travers le prisme de leurs usages personnels, le plus souvent limités aux outils génératifs de type chatbot, sans en percevoir la diversité réelle. Certains élus y voient une opportunité stratégique de développer leur territoire, de valoriser ces initiatives innovantes, de s'en servir pour leur communication, par exemple pour les aider à écrire leur

discours ou synthétiser leurs promesses électorales. Cette fragmentation des représentations constitue un premier obstacle à l'appropriation collective.

Le but n'est pas que tous les agents deviennent des experts techniques de l'IA. Il s'agit plutôt de construire un socle minimal de compréhension partagée, qui distingue notamment les outils génératifs des systèmes prédictifs, afin de construire un dialogue commun éclairé. Plusieurs collectivités ont engagé des démarches d'acculturation à destination de leurs cadres et de leurs équipes de direction, sous forme de séminaires ou de rencontres plus informelles comme les « cafés IA ». Ces initiatives ont en commun de chercher à démystifier la technologie et à la replacer concrètement dans le travail quotidien.

L'IA étant une technologie évolutive dont les usages se transforment rapidement, cette acculturation ne peut pas être qu'une étape ponctuelle, Elle se pense comme un processus continu sur l'ensemble du cycle de vie du projet et s'adapte aux retours d'expérience des équipes.

2. Partir du besoin, pas de l'outil

Un projet d'intelligence artificielle doit partir d'un besoin identifié, non d'une injonction à la modernisation : cette évidence fait l'unanimité chez les personnes interrogées, et pourtant, elle est loin d'être systématiquement respectée. Cela s'explique notamment par le phénomène de *fear of missing out* institutionnelle, c'est-à-dire la crainte de « rater le coche » technologique, qui conduit à lancer des projets sans cadrage suffisant, l'outil précédant la réflexion sur son utilité. Ainsi, les entretiens évaluent que la moitié voire les trois quarts des projets d'IA menés en collectivités n'aboutissent pas, souvent pour des raisons d'inadéquation entre l'outil choisi et le besoin réel.

Le phénomène de *shadow IA*, soit l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle par les agents en dehors de tout cadre fixé par la collectivité, illustre également l'ampleur de ce décalage. À la ville de **Montpellier** par exemple, plus d'un millier d'agents avaient pris l'initiative individuelle de créer un compte ChatGPT avant que la question ne soit traitée institutionnellement. L'IA s'installe avant même que son utilité n'ait été collectivement débattue.

À l'inverse, les projets utilisant l'IA et produisant des résultats probants partagent un point commun : le besoin existait avant l'outil, l'outil a été choisi en fonction de ce besoin, et les agents concernés ont été associés à la démarche. L'expérience de la ville de **Cannes**, qui a automatisé la rédaction de fiches annuelles de délégation de service public et a ramené le temps de traitement de plusieurs jours à quelques heures, illustre bien ce que peut produire une approche ciblée et itérative, conduite par tâtonnements successifs avec les équipes concernées.

3. La question des coûts et des gains : une équation à construire avec rigueur

L'étude met aussi en lumière la nécessité d'étudier de près la question économique des projets d'IA, trop souvent abordés avec des promesses de gains approximatives. En réalité, les coûts réels d'un déploiement dépassent largement le seul prix des licences : ils comprennent les opérations de qualification, de nettoyage et de catalogage des données, le renforcement des infrastructures numériques, la formation des agents et des encadrants, ainsi que les surcoûts de recrutement sur des compétences rares. À ces postes visibles s'ajoutent des coûts cachés difficiles à anticiper : le temps consacré à la vérification et au rattrapage des erreurs, les risques liés à la non-conformité juridique, ou encore la dépendance créée vis-à-vis de prestataires dont les conditions contractuelles n'ont pas été suffisamment encadrées.

Du côté des gains, la même rigueur s'impose. Les économies de temps de travail restent difficiles à quantifier *ex ante*, et les retours d'expérience disponibles montrent des effets hétérogènes selon les contextes. C'est pourquoi les collectivités sont encouragées à structurer leur évaluation des gains générés par l'utilisation de l'IA avec des indicateurs précis, définis dès la phase de conception du projet : délais de traitement, satisfaction des agents et des usagers, qualité des productions.

4. Cadre éthique, juridique et organisationnel : trois impératifs non négociables

Le déploiement de l'intelligence artificielle soulève des obligations que les collectivités territoriales ne peuvent ignorer. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et l'*AI Act* européen, en vigueur depuis 2024, imposent des contraintes de conformité que plusieurs collectivités ont sous-estimé, au prix de l'abandon de projets pourtant avancés. La protection des données personnelles traitées par les collectivités (données de santé, données sociales, données nominatives liées à la gestion des ressources humaines, etc.) exige une vigilance particulière lorsque les outils déployés s'appuient sur des serveurs hébergés hors de France.

L'évolution rapide des technologies d'intelligence artificielle remet en question les fondements traditionnels du droit de la responsabilité. Les systèmes d'IA actuels, dotés de capacités d'apprentissage et de prise de décision autonome, brouillent les frontières entre l'action humaine et celle de la machine. Cette autonomie grandissante soulève des questions inédites quant à l'attribution de la responsabilité en cas de dommage. Une approche pragmatique de l'utilisation des outils d'IA semble nécessaire dans l'immédiat, visant à imputer la responsabilité aux acteurs humains contrôlant ces technologies.

Par ailleurs, la question de la souveraineté numérique se pose pour des organisations dont la maîtrise technique est déjà largement externalisée. Deux risques convergent ici :

- La dépendance vis-à-vis de fournisseurs dont la continuité de service n'est pas garantie, ni même la réversibilité des solutions choisies.
- L'opacité algorithmique de l'IA, qui compromet la capacité de la collectivité à expliquer à ses agents et aux usagers le raisonnement qui a conduit aux décisions prises. La transparence algorithmique est à la fois une obligation légale et une condition de confiance.

Sur le plan organisationnel, l'étude est sans ambiguïté et concorde avec les travaux menés jusqu'alors : un projet d'intelligence artificielle est un projet de direction générale (DG), non un projet de direction des systèmes d'information (DSI). En effet, il engage des arbitrages sur l'organisation du travail, les compétences, les conditions d'emploi et le dialogue social, qui appellent l'implication de la DRH, des directions opérationnelles et du management de proximité. Les collectivités les plus avancées sur ces sujets ont placé le pilotage au niveau de la DG, avec une coordination transversale entre fonctions numériques, métiers et ressources humaines.

5. Former, piloter, partager les bénéfices

La formation constitue un levier central de l'arrivée de l'IA dans les organisations, mais souvent mobilisé trop tardivement, voire négligé. Plusieurs collectivités ont déployé des outils intégrant des fonctionnalités d'IA sans accompagnement structuré des agents, ce qui les a conduits à des usages approximatifs de ces outils ou à une sous-utilisation chronique. La montée en compétences des équipes de direction sur ce sujet est tout aussi déterminante, afin d'éviter une dépendance excessive aux prestataires et de conserver la maîtrise des orientations stratégiques.

De la même manière, inclure les projets d'IA dans le dialogue social est une condition d'adhésion et de pérennité de ces projets. L'étude constate que ces derniers ne sont le plus souvent présentés aux instances représentatives du personnel qu'une fois les grandes orientations arrêtées. Cette approche limite la capacité de dialogue avec les organisations syndicales, alimente les défiances, et des projets pourtant pertinents s'en trouvent compromis. C'est pourquoi un dialogue social précoce, portant sur les finalités du projet, les usages envisagés et les garde-fous fixés à l'automatisation des décisions, est préférable à un avis de pure forme sollicité en bout de chaîne.

Enfin, le partage des bénéfices de l'utilisation de l'IA constitue un enjeu de management à part entière. Les gains de productivité permis par l'IA peuvent

être réinvestis dans l'amélioration des conditions de travail, la montée en compétences des agents ou la qualité du service rendu. C'est cette orientation qui détermine si l'IA est vécue comme un levier ou comme une pression supplémentaire exercée sur des équipes déjà sous tension.

B. La QVCT comme objectif : des impacts encore trop peu anticipés

1. Un équilibre fragile entre implémentation de l'IA et le sens au travail

La question des incidences de l'IA sur la qualité de vie et des conditions de travail s'avère la grande absente des réflexions conduites en amont des déploiements des projets. L'étude contribue à combler ce manque en documentant certains impacts de l'IA qui touchent à des déterminants fondamentaux du bien-être au travail : le sens au travail, l'autonomie professionnelle et la capacité à bien faire son métier.

Alors que le sens au travail dans la fonction publique territoriale (FPT) s'enracine dans la nature des missions exercées et dans la relation au service public, le déploiement de l'IA vient reconfigurer ces ancrages. Lorsque les orientations des projets sont floues ou descendantes, les agents voient leurs tâches évoluer sans avoir été associés à ce changement, générant chez eux un sentiment de dépossession. Plus profondément, lorsque la nature même du travail est modifiée, comme des métiers opérationnels évoluant vers de la supervision d'algorithmes, les agents peuvent légitimement s'interroger sur le sens de leur travail. Cette évolution peut aller jusqu'à un travail prescrit par l'IA, dans lequel la marge de jugement individuel se réduit.

Néanmoins, le constat de l'étude sur les incidences de l'IA n'est pas univoque. Dans des configurations bien pensées, elle permet aussi aux agents de se recentrer sur les dimensions à plus forte valeur ajoutée de leur activité, notamment la relation humaine et l'accompagnement des publics. L'IA permet alors d'alléger le poids des tâches administratives, de plus en plus lourd ces dernières années. Ainsi, en intégrant ces arbitrages dès la conception du projet, le sens du travail devient renforcé grâce à l'intégration de l'IA.

2. L'autonomie et la charge de travail : deux risques à ne pas sous-estimer

Primo, l'autonomie dans le travail est un déterminant de la qualité de vie au travail, sur lequel les projets d'IA exercent une pression ambivalente, tantôt négative tantôt positive. Plusieurs facteurs sont susceptibles de l'altérer : l'opacité des algorithmes, la tentation du micro-management facilité par l'accès à des données d'activité très détaillées, et la réduction des marges de manœuvre individuelles résultant de la reconfiguration des tâches. À l'inverse, le recours à l'IA nourrit aussi l'autonomie des agents en leur ouvrant de nouvelles capacités d'action. Cela explique en partie la persistance du *shadow IA* comme expression d'un besoin d'autonomie que l'encadrement formel ne satisfait pas toujours.

Secundo, le risque d'intensification de la charge de travail peut sembler le moins intuitif, mais c'est l'un des plus documentés par l'étude. En effet, l'IA traitant les situations les plus simples, elle concentre le travail des agents sur les dossiers complexes, réduisant les marges de décompression. Elle crée aussi une injonction implicite de travailler davantage : *« l'IA donne l'illusion d'aller vite, alors on doit pouvoir faire cent fois plus de choses »* selon une des personnes interrogées. Cette pression est d'autant plus forte qu'elle s'exerce sur des agents et des collectivités déjà confrontés à des contraintes budgétaires et organisationnelles multiples. Cela amène des agents à ne pas montrer l'ampleur des gains d'efficience réalisés grâce à l'IA afin de ne pas voir augmenter leur charge de travail en retour.

3. Un risque à qualifier et une transformation à anticiper sur l'emploi

La crainte de la suppression de postes est omniprésente dans la société autour de l'IA, souvent au détriment d'une réflexion plus fine sur les conditions de travail. Dans la FPT, les cadres territoriaux et experts interrogés nuancent pourtant ce scénario. Aucun d'entre eux ne constate à ce stade de suppressions massives de postes imputables à l'IA. Les estimations académiques les plus récentes convergent vers une proportion d'environ 10 % d'emplois véritablement supprimés, mais les conditions d'exercice sont profondément transformées pour 50 % des emplois. C'est dans cette transformation plus que dans la suppression que résident les enjeux réels pour les collectivités.

Par ailleurs, le contexte propre à la FPT présente plusieurs spécificités qui influent sur le risque de suppression ou de transformation des postes. Tout d'abord, la garantie statutaire d'emploi protège les fonctionnaires titulaires du licenciement économique, même si cette protection ne s'étend pas aux contractuels dont la situation mérite une attention particulière. Ensuite, avec

les vagues de départs à la retraite attendues, l'IA, un outil de réduction des postes mais un levier d'adaptation, permet d'éviter certains remplacements tout en maintenant le niveau de service. Enfin, les tensions chroniques de recrutement sur de nombreux métiers techniques et sociaux offrent une troisième perspective : l'IA comme facteur de fidélisation, en allégeant les tâches les plus répétitives et en contribuant à rendre les postes plus attractifs.

La question principale n'est donc pas « l'IA va-t-elle supprimer des emplois ? » mais « comment accompagner la transformation des métiers qu'elle implique ? ». Cela suppose d'investir dans la requalification, de faire évoluer les référentiels métiers et les modalités de recrutement, et de penser à moyen terme une plus grande mobilité interne vers des fonctions augmentées.

4. L'enjeu structurant des collectifs de travail

Les collectifs professionnels sont des déterminants puissants de la sécurité et du bien-être au travail. Ils constituent des espaces de transmission des savoirs, de partage des expériences et de solidarité face aux situations difficiles. Le déploiement de l'intelligence artificielle les affecte de plusieurs manières : la répartition des tâches est modifiée, les expertises sont redéfinies, parfois au détriment d'agents reconnus pour leur connaissance approfondie de certains domaines, et les interdépendances qui fondent l'identité du collectif sont fragilisées. Chaque agent interagit individuellement avec un outil plutôt qu'avec ses collègues, et la cohésion d'équipe se délite progressivement.

La présence du *shadow IA* complique encore cette dynamique, en introduisant des asymétries d'information et des sentiments d'iniquité au sein des équipes. Il appartient au manager de maintenir des espaces et des temps de travail collectifs, d'organiser la circulation des pratiques et de préserver la logique de transmission entre pairs, y compris quand une partie des tâches est assurée par des algorithmes.

Pour résumer, l'IA peut avoir un effet positif sur la QVCT : en automatisant des tâches dangereuses ou pénibles, en facilitant le maintien dans l'emploi d'agents déclarés inaptes, ou en aidant à la détection de situations à risque, elle contribue à la prévention des risques professionnels. Mais ces bénéfices ne sont pas immédiats : ils supposent une conception réfléchie des projets d'IA, une évaluation rigoureuse de leurs effets réels, et une mise en regard systématique avec ses risques.

C. Recommandations

Les constats et enseignements transversaux de l'étude conduisent à formuler les recommandations suivantes à l'attention des décideurs et des managers territoriaux.

REPÈRE

1. Poser le discernement comme posture de départ
2. Construire une culture commune avant de déployer
3. Inscrire l'IA au rang des sujets de direction générale
4. Intégrer l'IA dans le dialogue social dès l'amont du projet
5. Porter une attention rigoureuse aux coûts cachés et aux gains réels
6. Faire de la formation un levier continu, pas un complément optionnel
7. Évaluer systématiquement les incidences sur la QVCT avant de déployer l'IA
8. Qualifier le risque emploi et accompagner la transformation des métiers
9. Garantir la transparence et la réversibilité comme conditions de confiance
10. Faire de l'IA un révélateur et non un amplificateur des fragilités managériales

Conclusion

L'intelligence artificielle n'est ni la promesse d'une révolution indolore ni la menace d'une déshumanisation inéluctable du travail public. Elle est un outil, puissant et évolutif, dont les effets dépendent quasi intégralement des choix qui président à son déploiement : la clarté des objectifs poursuivis, la qualité de la préparation des équipes, la robustesse du cadre organisationnel et éthique, et l'attention portée aux conditions concrètes dans lesquelles les agents exercent leurs missions.

Cette étude invite donc les cadres territoriaux à exercer ce discernement comme une méthode à part entière, non pour ralentir les transformations en cours, mais pour les conduire avec la rigueur et l'exigence que requiert l'action publique locale : au service des agents, au service des usagers, et au service de la collectivité dans son ensemble.



GLOSSAIRE

***API (application programming interface)* ou interface de programmation d'application :** interface logicielle qui permet de connecter un logiciel ou un service à un autre logiciel ou service afin d'échanger des données et des fonctionnalités.

***API* d'IA :** ils donnent accès à des fonctionnalités IA avancées, comme le traitement du langage naturel (NLP) et l'apprentissage machine (ML), ce qui permet d'intégrer des fonctionnalités telles que la génération de contenu IA, l'extraction de métadonnées ou la récupération de documents dans vos applications.

Bac à sable réglementaire : cadre contrôlé pour que des entreprises innovantes puissent tester leurs produits ou services, y compris en conditions réelles, sous la supervision d'un régulateur et avec une souplesse temporaire des règles. Ce dispositif a pour objectif de favoriser l'innovation, d'évaluer les risques et représente une aide à s'adapter la réglementation. Ce dispositif incite, notamment les PME, à développer leurs projets tout en respectant les règles.

***Data center* ou centre de données :** installation physique conçue pour héberger les applications et données critiques d'une ou de plusieurs organisations. Il est construit avec des équipements informatiques de calcul et de stockage pour fournir les applications et données partagées. Il héberge de grandes quantités de données critiques et importantes. La France compte 315 centres de données en 2024 (source : *Baromètre de France Datacenter*, 2025).

***Data lake* ou lac de données :** un référentiel centralisé qui ingère et stocke de grands volumes de données dans leur forme d'origine. Les données peuvent ensuite être traitées et utilisées comme base pour divers besoins analytiques.

***Deep learning* ou apprentissage profond :** procédé d'apprentissage automatique utilisant des réseaux de neurones possédant plusieurs couches de neurones cachées. Ces algorithmes disposant de très nombreux paramètres, ils demandent

un nombre très important de données afin d'être entraînés. Le *deep learning* est donc un sous-domaine du *machine learning*, qui permet de rendre ce processus beaucoup plus complexe pour déterminer les règles automatiques à appliquer. Dès lors, le *deep learning* s'impose comme le procédé le plus utilisé en *machine learning* car il imite le comportement du cerveau humain. Et chaque couche de neurones interprète les couches de neurones précédentes. Il permet de traiter un très grand nombre de données. Grâce au *deep learning*, on peut par exemple détecter automatiquement les fractures sur une radio, les dysfonctionnements d'une machine, automatiser l'analyse prédictive en marketing, recommander des films sur les plateformes de streaming en fonction des intérêts et des contenus déjà visionnés par l'internaute, etc.

***Fine-tuning* :** technique consistant à spécialiser un modèle d'IA pré-entraîné à l'accomplissement d'une tâche spécifique.

IA agentique : système qui combine plusieurs modèles d'IA de manière orchestrée et intégrée afin de permettre à un programme d'agir de manière autonome dans un environnement plus large. Elle utilise le raisonnement, l'apprentissage et la planification itérative pour relever les défis dynamiques et à plusieurs étapes au sein d'une organisation.

Journalisation des données : enregistrement horodaté des accès et des opérations réalisées sur un système documentaire.

***Large Language Models (LLM)* ou modèles multimodaux :** c'est un type d'intelligence artificielle qui excelle dans le traitement, la compréhension et la génération du langage humain. Les LLM permettent d'analyser, de résumer et de créer du contenu pour de nombreux secteurs. Ce sont des systèmes d'IA capables de traiter simultanément plusieurs types de données, comme le texte, les images, l'audio et la vidéo, offrant une compréhension plus proche de l'humain.

***Machine learning*, ou apprentissage automatique :** concept qui permet aux systèmes de s'améliorer automatiquement en apprenant avec l'expérience. Il repose sur des algorithmes qui analysent des données pour prendre des décisions avec un minimum d'intervention humaine.

Métadonnées : caractéristique formelle normalisée et structurée utilisée pour la description et le traitement des contenus des ressources numériques.

***Pipelines* IA :** canalisation des flux de données qui vise à transformer les données brutes en informations exploitables.

Serveur GPU : il permet de gérer des tâches difficiles dans différents secteurs et applications grâce à sa capacité de traitement parallèle et à son efficacité.



BIBLIOGRAPHIE

Les livres

Baumeister Roy F., *Meanings of Life*, Tokyo, Keigaku Publishing (coll. « Medical Entomology and Zoology »), 1991.

Carbonell Juan Sebastián, *Un taylorisme augmenté. Critique de l'intelligence artificielle*, Paris, Éditions Amsterdam (Communication & Organisation), 2025.

Coutrot Thomas et Perez Coralie, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil, 2022.

Dujarier Marie-Anne, « Travail et organisation : quelques définitions » (chapitre 2), *in L'idéal au travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 2006.

Ellul Jacques, *Le Bluff technologique*, éd. de Poche, Paris, Hachette (coll. « Pluriel »), 2012.

Fleury Cynthia, *Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment*, Paris, Gallimard (coll. « Folio essais »), 2022.

Frey Carl B. & Osborne Michael A., *The Future of Employment : How Susceptible Are Jobs to Computerisation ?*, Vol. 114, Amsterdam, Elsevier (coll. « Technological Forecasting and Social Change »), 2017.

Méda Dominique, *Le Travail*, 7e édition, Paris, Presses Universitaires de France (coll. « Que sais-je ? »), 2022.

Monnin Alexandre, *Politiser le renoncement*, Paris, Éditions Divergences, 2023.

Weil Thierry, « Transformer le travail pour reconstruire la cohésion sociale », dans Landier Hubert (dir.), *Le travail en mouvement*, Paris, Presses des Mines, 2019, p. 45-60.

Les études et rapports

Aliyeva Elmira, Aubert Laurine, Demoures Cyril, Philis Cyril, *Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités*, INET, avril 2024.

Bayette Émilien, Guimard Baptiste, Louyot Thomas, Recours Nguyen Perrine, *Changement climatique : quels impacts sur les métiers territoriaux, le management et les organisations ?*, MNT, novembre 2025.

Communication sur l'IA et l'environnement, Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), 2025.

Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines, *La transition managériale au regard de l'évolution des attentes des agents publics*, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), mars 2023.

Étude sur les enjeux concurrentiels liés à l'impact énergétique de l'intelligence artificielle, Autorité de la concurrence, décembre 2025.

Évaluation de l'impact environnemental du numérique en France et analyse prospective. État des lieux et pistes d'action, Ademe (Agence de la transition écologique)-Arcep (coll. « Expertises »), janvier 2022.

Fiche pratique pour l'Achat Responsable de solutions d'Intelligence artificielle, Direction interministérielle du numérique, Ecolab (Ministère de la Transition écologique), Direction des achats de l'État, décembre 2025.

Gollac Michel, Bodier Marceline, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.

Guide pratique : implémentation de l'intelligence artificielle et des IA métiers dans les collectivités territoriales, Centre de gestion de la Haute-Savoie, juin 2025.

IA, territoires et proximité, rapport d'information n° 342 (2024-2025), Sénat, déposé le 13 février 2025.

Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France. Les enseignements d'une comparaison européenne, Inspection générale des affaires sociales (Igas), 2024.

Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance, étude du Conseil d'État, 31 août 2022.

L'intelligence artificielle dans les politiques publiques : l'exemple du Ministère de l'Économie et des Finances, exercices 2018–2023, Cour des comptes, juillet 2024.

Li Penfei, Yang Jianyi, Islam Mohammad A., Ren Shaolei, *Making IA Less « Thirsty » : Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models* (Rendre l'IA moins « assoiffée » : découvrir et traiter l'empreinte secrète de l'eau des modèles d'IA), Cornell University, arXiv, 2023 : https://arxiv.org/abs/2304.03271

Lutter contre les discriminations produites par les algorithmes et l'IA, Défenseur des droits, 2024.

Manifeste pour une intégration maîtrisée, *responsable et opérationnelle de l'intelligence artificielle dans l'administration publique*, CIG de la Grande couronne, 2024.

Morin Edgar M., *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), 2008.

Mutualité Fonction publique, *Le sens de la mission de service public devenu illusoire pour les agents. Premier volet d'enquête*, Observatoire national des risques psychosociaux, 2024.

Perte de sens chez les agents du service public, Collectif Nos services publics, septembre 2021.

Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France, Inspection générale des affaires sociales, Igas, 2024.

Thiéry Sophie & Sénard Jean-Dominique, *Re-considérer le travail. Rapport des Assises du travail*, Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2023.

Les articles

Allen Natalie J., Meyer John P., « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 1, mars 1990.

Côté Nicole, St-Vincent Marie, « Le silence organisationnel : comprendre les mécanismes pour agir », rapport scientifique, *IRSST*, 2021.

Coutrot Thomas, « L'intelligence artificielle contre la fraude fiscale », dossier « Intelligence artificielle, des rêves et dérives », *Politis*, avril 2024.

Goutal Marie, Simon Théo, « Dans les collectivités locales, comment cartographier ses systèmes d'IA ? », *La Gazette des communes*, 26 septembre 2025.

Hamel Gary, Zanini Michele, « The End of Bureaucracy. How a Chinese Appliance Maker is Reinventing Management for the Digital Age », *Harvard Business Review*, volume 96, n° 6, décembre 2018.

Jarrige François, « Le travail au temps de l'IA », *La Vie des idées*, 2025 : https://laviedesidees.fr/Juan-Sebastian-Carbonell-Un-taylorisme-augmente

Jézéquel Myriam, « Lu pour vous – Redonner du sens au travail », *Revue Gestion*, avril 2024.

Kirchengast Tristan, « Sparks of Artificial General Intelligence : Early experiments with GPT-4 », *arXiv*, Cornell University, avril 2023.

Le Troquier Pauline, Pouré Clément, « À Madagascar, la précarité des petites mains de l'IA », *Le Monde*, 6 janvier 2026.

Rosso Brent D., Dekas Kathryn H. & Wrzesniewski Amy, « On the Meaning of Work : A Theoretical Integration and Review », *Research in Organizational Behavior*, vol. 30, 2010.

Steger Michael F., Dik Bryan J. & Duffy Ryan D., « Measuring meaningful work : The Work and Meaning Inventory (WAMI) », *Journal of Career Assessment*, vol. 20, n° 3, 2012.

Ressources accessibles sur Internet

Centre national de la fonction publique territoriale, « MOOC : Les fondamentaux de l'IA », site du *CNFPT*, consulté en janvier 2026 : https://www.cnfpt.fr/s-informer/nos-actualites/le-fil-dactu/mooc-fondamentaux-lia/national

« Comment faire un prompt : la méthodologie », *La promptothèque*, Ministère de la Transition écologique : https://promptotheque-dsfr-bebd50.gitlab-pages.din.developpement-durable.gouv.fr/methodes/

« Comment lutter contre le silence organisationnel ? », *Icsi*, 2023, consulté en mai 2026 : www.icsi-eu.org/mag/lutter-silence-organisationnel

« Culture juste et équitable », *Icsi*, 2023, consulté en mai 2026 : www.icsi-eu.org/culture-juste-equitable

Ethics by Design : https://ethicsbydesign.fr/

Gaillard Maxence, « L'approche ethics-by-design et sa pertinence pour l'éthique des biotechnologies », *Inserm* : https://ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/14517/MS_2023_04_0371.html?sequence=5&isAllowed=y

« IA agentique : une technologie qui soulève des interrogations », *Vie publique*, en ligne le 13 mars 2026 : www.vie-publique.fr/en-bref/302417-ia-agentique-une-technologie-qui-suscite-des-questions

« L'IA pose un problème environnemental. Voici ce que le monde peut faire pour y remédier », *Programme des Nations unies pour l'environnement* (PNUE), Communication en ligne, Nairobi, 21 septembre 2024 : https://www.unep.org/fr/actualites-et-recits/recit/lia-pose-un-probleme-environnemental-voici-ce-que-le-monde-peut-faire

Luthereau Alexandra, « Travail social et IA : atout ou risque pour les pratiques ? », *Le Média social*, 2024, consulté en mai 2026 : www.lemediasocial.fr/travail-social-et-ia-atout-ou-risque-pour-les-pratiques

« High-level Summary of the AI Act » (résumé de haut niveau de la loi sur l'IA), *Future of Life Institute*, mai 2024, en ligne : www.artificialintelligenceact.eu/fr/high-level-summary/

« Qu'est-ce que la culture juste et équitable ? », *Icsi*, en ligne le 4 février 2025 : www.icsi-eu.org/mag/culture-juste-et-equitable-definition?

Lois, décrets, circulaires

Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, *Journal officiel de la République française*, 7 janvier 1978, p. 227.

Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil, n° 2024/1689, 13 juin 2024, relatif à l'intelligence artificielle (AI Act), *Journal officiel de l'Union européenne*, 12 juillet 2024, p. 1.



Conseil scientifique et conseil d'orientation

Membres du conseil scientifique

Remy Berthier, coprésident de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), DGA Ressources du département du Val-d'Oise

Laurent Besozzi, vice-président de la MNT, président de l'Observatoire MNT, vice-président de la Mutualité fonction publique (MFP), administrateur de la FNMF, directeur général adjoint des services au conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Pierre Coilbault, administrateur de Smacl Assurances, ancien directeur général du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, ancien maire de L'Haÿ-les-Roses et ancien vice-président du conseil général du Val-de-Marne

Jean Dumonteil, directeur de *La Lettre du secteur public*, ancien rédacteur en chef de *La Gazette des communes*, journaliste spécialisé des collectivités locales et animateur pour le Congrès des maires

Claire Edey Gamassou, professeuse des universités à l'université Paris-Est Créteil (Upec) en sciences de gestion

David Le Bras, délégué général de l'Association des directeurs généraux des communautés de France et maître de conférences associé à l'université de Grenoble Alpes

Georges Le Corre, représentant de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) et co-animateur du groupe de travail gestion des risques de l'AITF, président de l'Observatoire national des DT-DICT et intervenant au CNFPT

Cédric Martinez, administrateur de la MNT, cadre de terrain spécialisé dans le dialogue social, la prévention et l'inclusion des agents en situation de handicap au département de la Gironde

Hélène-Sophie Mesnage, déléguée générale adjointe, Union nationale des centres communaux d'action sociale (Unccas)

Jean-René Moreau, vice-président honoraire de la MNT, président d'honneur de l'Observatoire MNT, ancien directeur général des services du Syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence, ancien directeur du master 2 Administration publique-gestion des collectivités locales à l'Upec, intervenant pour la Commission européenne

Claude Soret-Virolle, vice-présidente de la Maison des obsèques (société SAFM), administratrice du Groupe VYV, administratrice de la MNT, ancienne directrice générale adjointe du CIG Grande couronne, ancienne présidente de l'ADT-INET

Philippe Sanmartin, président de l'Union régionale PACA et de la section 13 du SNDGCT, conseiller technique national en charge de l'IA et du numérique du SNDGCT, directeur général des services de la commune de Venelle

Christian Schwartz, adjoint à la directrice de l'Inet, directeur de la scolarité à l'Institut national des études territoriales (CNFPT-INET)

Marie-Claude Sivagnanam, vice-présidente du SNDGCT, directrice générale des services de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise

Mathias Trogrlic, conseiller technique en charge de l'Observatoire du management du SNDGCT et directeur général des services de la ville de Sarcelles

Avec l'appui de

Jeanne Ballot, responsable expertise et veille sur les services publics locaux de la MNT

Marthe Corpet, responsable du département prospective, innovation sociale et développement durable de la MNT

Jean-Marc Joussen, directeur chargé des affaires institutionnelles et de l'expertise territoriale de la MNT

Marion Lecat, accompagnatrice à l'expression, société *Je vous raconte*

Julia Michaud, chargée d'études à l'Observatoire MNT

Philippe Molliere, responsable du département prévention et gestion du risque de la MNT

Laetitia Paolaggi, médecin conseil nationale, responsable du service médical de la MNT

Membres du conseil d'orientation, en tant que personnalités qualifiées

Didier Jean-Pierre, professeur agrégé de droit public à l'université d'Aix-en-Provence, directeur scientifique de la Semaine juridique administrations et collectivités territoriales

Nathalie Martin-Papineau, maîtresse de conférences en sciences politiques à la Faculté de droit, vice-présidente de l'université de Poitiers

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que partenaires institutionnels de la MNT

Christophe Bouillon, président de l'Association des petites villes de France

François Sauvadet, président de l'Assemblée des départements de France

Luc Carvounas, président de l'Union nationale des centres communaux d'action sociale.

Gil Averous, président de Villes de France

John Billard, président par intérim de l'Association des maires ruraux de France

Vincent Bimbard, président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France

Élie Maroglou, président de l'association ResPECT (Réseau des préventeurs et ergonomes territoriaux)

Sébastien Miossec, président par intérim et président délégué d'Intercommunalités de France

Carole Delga, présidente de Régions de France

Dr Faouzia Perrin, présidente de Méditoriales, l'association nationale des médecins territoriaux

Hélène Guillet, présidente du Syndicat national des directions générales des collectivités territoriales

Régis Petit, président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France

Johanna Rolland, présidente de l'Association France urbaine

Estelle Walter-Serre, présidente de l'Association des techniciens territoriaux de France

Isabelle Vatinel, présidente de l'Association nationale des cadres communaux d'action sociale



Cahiers déjà parus

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent
Cahier n° 1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF – décembre 2010

Les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?
Cahier n° 2. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Robert Schuman, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension
Cahier n° 3. Jean Dumonteil – novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux
Cahier n° 4. Philippe Guibert, Jérôme Grolleau et Alain Mergier – janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la fonction publique territoriale
Cahier n° 5. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Salvador Allende, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2012

Jardinier, un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville
Cahier n° 6. Jean Dumonteil – novembre 2012

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux
Cahier n° 7. Claire Edey Gamassou – août 2013

Le directeur des ressources humaines dans la fonction publique territoriale
Cahier n° 8. Anne Grillon – juillet 2013

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale
Cahier n° 9. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Paul Éluard, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2013

La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table
Cahier n° 10. Jean Dumonteil – décembre 2013

La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial
Cahier n° 11. Jérôme Grolleau – mars 2014

Les mobilités : un levier de management ?
Cahier n° 12. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Simone De Beauvoir, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2014

Les départements, dix ans de transferts des agents de l'État et d'évolution des ressources humaines, et demain ?
Cahier n° 13. Jean Dumonteil, en partenariat avec l'ADF et Complémenter – juin 2014

La gestion consolidée des collectivités locales : le pilotage stratégique des satellites face aux nouveaux enjeux de management territorial
Cahier n° 14. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Vàclav Havel, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2015

Les jeunes agents territoriaux, relations et motivations au travail
Cahier n° 15. Anne Grillon – septembre 2015

Nouvelle donne territoriale : de l'opportunité à la nécessité de changer ?
Cahier n° 16. Jérôme Grolleau – avril 2016

Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?
Cahier n° 17. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Hannah Arendt, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – mai 2016

Le statut de la fonction publique territoriale : pour qui ? Pour quoi ? Et après ?
Cahier n° 18. Avec les contributions de Vincent De Briant et de Clarisse Jay – mars 2017

Les nouvelles temporalités territoriales, conséquences pour les managers et les agents
Cahier n° 19. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Léo Lagrange, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – septembre 2017

Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale
Cahier n° 20. Jérôme Grolleau – mai 2018

La santé au travail comme levier d'innovation managériale
Cahier n° 21. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Nina Simone, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2018

Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?
Cahier n° 22. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gaston Monnerville, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2019

Réintégrer le collectif et réussir à reprendre le travail après un arrêt long
Cahier n° 23. Élèves administrateurs de l'INET, promotion George SAND, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – novembre 2020

Directeur général des services : DGS, que deviens-tu ?
Cahier n° 24. Jérôme Grolleau, en partenariat avec Sofaxis – novembre 2020

Pour une fonction publique heureuse. Sciences – innovations – inspirations
Cahier hors-série. La fabrique Spinoza – décembre 2020

10 années qui ont tout changé
Édition spéciale. Laurence Denès et Jean Dumonteil – décembre 2020

Pour un accueil expert de la relation usagers dans les services publics locaux
Cahier n° 25. Nasiha Aboubeker et Étienne Bufquin – mars 2021

Repenser la santé au travail et les organisations à l'aune de la Covid-19
Cahier n° 26. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Abbé Pierre, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2021

Le sport-santé, une opportunité pour repenser le rapport au travail
Cahier n° 27. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gisèle Halimi, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2022

Les métiers territoriaux du grand âge, des professionnels du lien en attente de stabilité
Cahier n° 28. Laurence Denès et Jean Dumonteil – septembre 2022

Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux
Cahier n° 29. MNT – octobre 2023

Faire le pari du collaboratif
Cahier n° 30. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Georges Brassens, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – décembre 2023

S'engager pour l'égalité femmes-hommes, un bénéfice pour toutes et tous
Cahier n° 31. Élèves administrateurs de l'Inet, promotion Hubertine Auclert, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2024

Le reclassement, vers une nouvelle culture ?
Cahier n° 32. Jérôme Grolleau – novembre 2024

Changement climatique : quels impacts sur les métiers territoriaux, le management et les organisations ?
Cahier n° 33. Élèves administrateurs de l'Inet, promotion Gerty Archimède, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – novembre 2025

Mentions légales

Mutuelle Nationale Territoriale
4 rue d'Athènes – 75009 Paris
Mutuelle soumise aux dispositions du livre II
du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire SIREN 775 678 584

Impression :

Imprimerie Desbouis Grésil
ZI du Bac d'Ablon
10-12 rue Mercure
91230 Montgeron

Directeur de la publication :

Didier Bée (président de la MNT)

Responsables de la rédaction :

Jeanne Ballot, Jean-Marc Joussen

Mise en page :

The Links
Lorraine Blondeau

Illustration de couverture :

The Links

Date de parution : juin 2026

L'Observatoire MNT remercie l'Atelier Carré Rond et Je vous raconte pour leurs accompagnements.

Les Cahiers de l'Observatoire MNT
ISSN 2800-6615

L'OBSERVATOIRE MNT | Social et territorial

Comment replacer l'intelligence artificielle comme outil au service de l'action publique locale et des conditions de travail ? Comment préserver le sens du travail, l'autonomie des agents et la capacité à bien faire son métier ? Ce Cahier propose des questions à se poser et des repères pour agir. L'enjeu est de faire de l'IA non pas une injonction de faire, ou faire plus, mais une opportunité pour mieux travailler, mieux décider, mieux servir.

Les auteurs

Marie Domingues Dos Santos, élève ingénieure en chef territoriale de la promotion Elinor Ostrom, ainsi que Loona Coulon, Tom Durepaire, Émile Lechat, Luca Lefevre et Perrine Riaza-Wallet, élèves administrateurs territoriaux de la promotion Jacqueline de Chambrun, ont réalisé cette étude dans le cadre de leur cursus à l'INET.

> *Je vous invite à découvrir notre Observatoire, créé par la Mutuelle Nationale Territoriale dans le but de mieux connaître l'environnement social des agents qu'elle protège. En complément des actions de santé au travail menées par notre mutuelle, ses études, centrées sur l'analyse des collectivités et de ses agents, proposent des recommandations opérationnelles aux managers et aux ressources humaines afin d'améliorer la qualité de vie au travail et la santé des agents."*
>
> ***Didier Bée, président de la MNT***

RETROUVEZ TOUTES LES ÉTUDES SUR MNT.FR

1re mutuelle des agents des services publics locaux

ÊTRE UTILE EST UN BEAU MÉTIER

MNT GROUPE VYV