



# INTÉGRAL Ressources humaines

Une solution conçue pour répondre de manière opérationnelle à toutes vos problématiques et sécuriser vos prises de décision



**+ de 1 000**  
Fiches pratiques et méthodologiques



**+ de 500**  
Outils et modèles opérationnels



**+ de 3 000**  
DRH des collectivités et établissements publics nous font confiance



## RESSOURCES NUMÉRIQUES

Fiches et outils personnalisables accessibles depuis votre compte en ligne sur [weka.fr](http://weka.fr)



## VEILLE & ACTUALITÉ

Restez informé sur vos sujets et soyez alerté de toute l'actualité du secteur public sur [weka.fr](http://weka.fr)




## ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUE

25 juristes experts du secteur public disponibles pour répondre à toutes vos questions



POUR PLUS D'INFORMATIONS  
**SCANNEZ CE QR CODE !**  
ou visitez [www.weka.fr](http://www.weka.fr)

Contactez-nous :

 01 53 35 17 17

 [relation.clientele@weka.fr](mailto:relation.clientele@weka.fr)

- Le mot de l'éditeur ..... p. 4
- Jean-François Boyé, « Faire de l'IA un atout pour les services publics » ..... p. 5  
ENTRETIEN
- Intelligence artificielle : risques ou opportunités pour les agents territoriaux ? ..... p. 8  
ARTICLE
- Quel impact de l'IA sur les compétences et les métiers et dans l'organisation interne  
des collectivités ? ..... p. 14  
INFOGRAPHIES
- Cartographie des métiers concernés par l'IA dans les collectivités – INET, Cyril Demoures ..... p. 16  
ENTRETIEN
- « Sur la gestion des carrières, l'IA facilite grandement notre tâche »,  
Valérie Bouvier, directrice du CDG de Haute-Savoie ..... p. 19  
ENTRETIEN
- Utilisation de l'IA par les agents : la « Check-list » – Ce qu'il faut faire et  
ce qu'il ne faut pas faire, Philippe Jacquemoire, DGS de Saint-Paul-lès-Dax ..... p. 21  
INFOGRAPHIE

## LE MOT DE L'ÉDITEUR

Le 6 février 2025, le gouvernement a détaillé les mesures visant à accélérer le déploiement de l'intelligence artificielle (IA) en France. Parmi les annonces, celle de Laurent Marcangeli, ministre de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification, qui veut prochainement « proposer aux 5,7 millions d'agents publics un agent conversationnel sécurisé, équivalent de ChatGPT, pour effectuer des recherches, préparer des courriers, des synthèses ou des comptes rendus ». Il est donc clair que l'IA s'invite dans les pratiques professionnelles des agents des collectivités territoriales, à la croisée des enjeux de modernisation de l'action publique et de performance des services.

Les premiers retours d'expérience soulignent des bénéfices tangibles, notamment en matière de gain de temps, de réactivité et de réduction des erreurs humaines. En effet, qu'il s'agisse d'automatiser des tâches administratives répétitives, d'optimiser la gestion des ressources ou d'améliorer la relation usager, les cas d'usage se diversifient. Traitement automatisé des courriels, agents conversationnels pour l'orientation des demandes, aide à la décision, l'IA commence à se développer dans de nombreux domaines. Mais, ces avancées soulèvent parallèlement des interrogations, parmi lesquelles le niveau de contrôle humain à maintenir. Par ailleurs, comment garantir la transparence des algorithmes ? Comment former les agents à ces nouveaux outils ?

Face à ces enjeux, des bonnes pratiques émergent : mise en place de chartes éthiques, réalisation d'analyses d'impact, implication des agents dans le déploiement des outils, et développement de formations spécifiques. L'IA ne se décrète pas, elle s'accompagne. Sa réussite repose sur une gouvernance claire, une culture numérique partagée et une vigilance juridique constante.

Dans cette perspective, nous avons associé les expertises des Éditions WEKA et de notre partenaire GMF Assurances pour présenter, à travers une série d'entretiens, d'infographies et de retours d'expérience, un état des lieux de la mise en place et des usages de l'IA par les agents des collectivités territoriales.



**Claire DEMUNCK,**  
*Directrice éditoriale, Éditions WEKA*



## Jean-François Boyé : « Faire de l'IA un atout pour les services publics »

Directeur de cabinet du maire de Gennevilliers (Hauts-de-Seine) et formateur-consultant en IA pour les collectivités, Jean-François Boyé travaille dans la territoriale depuis une trentaine d'années (il a aussi été DGS à Montigny-lès-Cormeilles, dans le Val-d'Oise). « J'ai toujours été passionné par la technologie », affirme-t-il. Pour lui, « l'IA bien calibrée permet d'améliorer le service aux usagers tout en libérant du temps précieux pour les agents ».

■ **Stéphane Menu** : *Comment les collectivités dans lesquelles vous intervenez se situent-elles face à l'IA ?*

**Jean-François Boyé** : La plupart d'entre elles s'interrogent encore, ne savent pas vraiment sur quel pied danser. Le récent sommet international qui s'est tenu à Paris a relancé le débat en interne. Je pense que 10 à 20 % des agents territoriaux disposant d'un ordinateur recourent à l'intelligence artificielle. Médiamétrie parle de triplement en un an. À ce rythme, dans les trois prochaines années, l'immense majorité des collaborateurs auront baigné dans une culture de l'IA. Comme souvent quand ce type de révolution survient, ce sont les grosses institutions qui avancent le plus rapidement, régions, départements, grosses agglomérations... Pour les plus petites communes, les moyens humains

et matériels peuvent apparaître comme un frein. Dans tous les cas, tout dépend, comme souvent, de l'impulsion donnée par les cadres dirigeants et de leur capacité à entraîner le collectif. Car des solutions existent pour tous les budgets. On vient de me demander de proposer un catalogue d'outils utilisant exclusivement des solutions gratuites.

**10 à 20 %** des agents territoriaux disposant d'un ordinateur recourent à l'intelligence artificielle.

Les cas d'usages se développent tous azimuts d'abord pour se faciliter la vie professionnelle : soit comme prothèses soit comme stimulateurs de



**JEAN-FRANÇOIS BOYÉ**,  
Directeur de cabinet du  
maire de Gennevilliers  
(Hauts-de-Seine) et  
formateur-consultant en  
IA pour les collectivités

raisonnement. Des directions RH accompagnent la mise en place de chatbots pour répondre aux questions des agents sur le statut. Des directions des achats sont aussi à la manœuvre. Dans les DSI, le recours à l'IA paraît plus naturel. Mais tous les secteurs peuvent être concernés et beaucoup de collectivités font de l'IA depuis longtemps. Le département des Hautes-Pyrénées ausculte l'état des routes, l'agglomération de Grand Soissons a mis en place un stationnement intelligent. À Nevers, l'intelligence artificielle permet de prévenir les fuites sur les réseaux d'eau potable.

■ **Stéphane Menu : N'existe-t-il pas, comme toujours, un risque de fracture entre des agents plus « tech » et d'autres qui le seraient moins, au point d'avoir une influence sur la qualité de leur travail ?**

**Jean-François Boyé :** Oui, et ce d'autant plus que certains agents sont confrontés au phénomène de l'illectronisme. Il y a une génération plus jeune et portée plus naturellement vers l'IA mais sans formation, ni méthodologie, cette pratique isolée s'apparente à monter dans une Ferrari pour ne rouler qu'à 50 km/h sans parler du risque de sortie de route !

Tous les sondages démontrent en effet que les agents les plus âgés sont moins enclins à recourir à l'IA, la fracture générationnelle est une réalité. Il est nécessaire pour les collectivités de planifier le déploiement de l'IA dans le cadre d'un plan stratégique bien structuré pour embarquer tout le monde.

■ **Stéphane Menu : Comment « vendez-vous » l'IA dans vos formations ? Quels sont les avantages que vous mettez en avant ?**

**Jean-François Boyé :** Je suis sensible au fait de repartir de la satisfaction des agents et de l'utilisateur : une IA bien maîtrisée répond aux attentes de ces derniers. L'IA permet de réaliser des comptes-rendus de réunions, tâche qui constitue souvent une contrainte pour beaucoup d'entre nous. Réalisés

dans la foulée, ils permettent de fluidifier les fonctionnements et de mieux répondre aux attentes des usagers. Au-delà des comptes-rendus, l'IA permet également des analyses comparatives de devis réalisées en quelques secondes. Il n'y a pas de grands ou petits cas d'usages. Tous se valent. Tout cela permet de gagner beaucoup de temps et de se consacrer davantage à la résolution des problèmes qu'à leur énumération. Plutôt que de s'épuiser à les identifier, les agents peuvent désormais consacrer leur expertise et leur intelligence émotionnelle à concevoir des réponses adaptées aux besoins des usagers.

Il y a un « effet waouh » dans l'IA. Ceux qui se disent les moins en phase, je vois bien, dans les formations que je donne, que leurs visages s'éclairent d'un sourire. Il y a une peur naturelle de voir son travail menacé mais en fait, c'est le contraire que l'IA produit : elle permet de gagner du temps, de lever les contraintes, de faciliter son emploi du temps pour favoriser la part dédiée à la réflexion et aux contacts, ce qui nous intéresse le plus directement dans le service public : la relation humaine. L'IA bien pensée peut être, à l'évidence, un outil d'amélioration des services publics.

En revanche, elle soulève d'importants enjeux managériaux. L'IA contribue à l'homogénéisation des savoir-faire et des connaissances, tout en horizontalisant les relations professionnelles. Avec leurs assistants IA personnels, les agents peuvent résoudre plus facilement les problèmes auxquels ils sont confrontés. Parallèlement, ils doivent continuer à s'appuyer sur l'expertise des seniors plus expérimentés, créant potentiellement une nouvelle dynamique d'apprentissage intergénérationnelle.

Pour les dirigeants territoriaux, l'enjeu n'est plus tant l'accès à la connaissance que l'allocation judicieuse du temps nécessaire pour l'analyser et la capacité à porter un projet fédérateur autour de ces nouveaux usages. L'urgence réside dans la définition d'une stratégie claire permettant de mettre l'IA au service des projets de mandature et

Il y a un  
« effet waouh »  
dans l'IA.

d'administration, sans oublier l'indispensable volet formation qui en conditionne le succès.

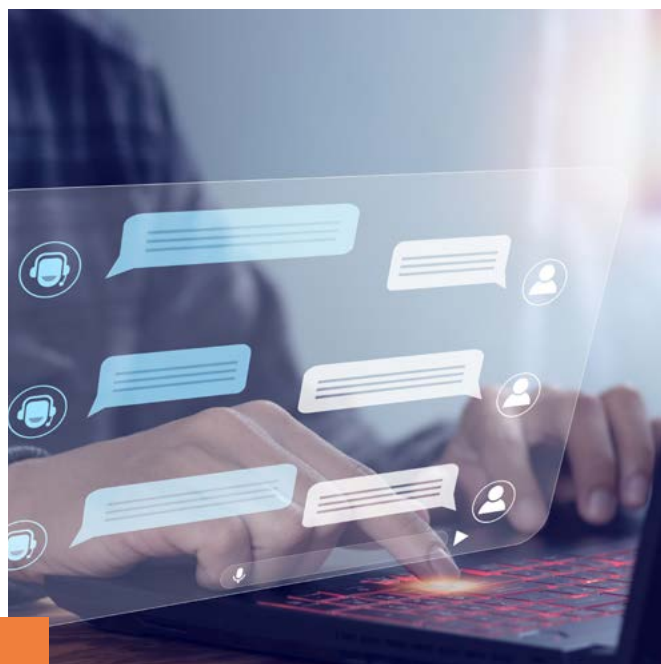
■ **Stéphane Menu : A-t-on une idée de l'appropriation du phénomène par les collectivités ?**

**Jean-François Boyé :** Elles sont encore peu nombreuses mais elles y viendront quand elles seront convaincues que le grand gagnant de l'affaire, c'est l'amélioration de la relation avec l'utilisateur. À la demande d'un DGS, j'ai élaboré un plan stratégique de déploiement de l'IA à partir de différents axes : la protection des données, la rédaction d'une charte éthique de son utilisation, des rencontres internes et un débat public, un chatbot adapté aux attentes des agents et des usagers, une formation à l'IA générative, la conduite du changement et l'évaluation des coûts.

Dans les années à venir, pour les cadres, l'impact sera réel sur leurs activités. Le traitement des boîtes mails, si chronophages, pourra à moyen terme être assisté comme peut déjà l'être la production de documents juridiques. Les collègues en charge de l'analyse des offres des marchés publics comme ceux des politiques d'achats peuvent, dans la masse des données, isoler des informations plus difficiles à repérer. Les IA sont capables de synthétiser l'info avec brio et d'identifier les signaux faibles dans un rapport de 400 pages. J'y recourrais quotidiennement. Cela a renforcé ma capacité à être une aide à la décision auprès des élus. Le temps gagné m'a permis de me recentrer sur ce qui fait notre valeur ajoutée : l'accompagnement humain, l'intelligence relationnelle, la compréhension fine des contextes locaux. L'enjeu pour les collectivités n'est pas seulement technologique, il est avant tout humain et organisationnel. Nous devons repenser nos services publics en plaçant l'IA comme un outil au service d'une ambition plus large : renforcer la proximité avec les usagers tout en améliorant les conditions de travail des agents. C'est dans cet équilibre que réside le succès d'une transformation numérique réussie.

*Propos recueillis par Stéphane Menu*

L'enjeu pour les collectivités n'est pas seulement technologique, il est avant tout humain et organisationnel.





## Intelligence artificielle : risques ou opportunités pour les agents territoriaux ?

Le 19 septembre 2024, WEKA proposait, en partenariat avec GMF Assurances, une webconférence sur les enjeux liés à l'IA générative pour les collectivités territoriales.

Oriana Labruyère, avocate spécialisée en droit du numérique et DPO au Cabinet La Robe Numérique Avocat, Myriam Limpens, directrice R&D à la Métropole européenne de Lille (MEL) et Nicolas Lefebvre, DGS de Saint-Pair-sur-Mer (4 200 habitants), ont échangé sur le sujet. L'IA leur apparaît comme une belle opportunité pour améliorer le travail des agents mais il doit rester à sa place : « Être l'assistant de l'assistant », pour reprendre la jolie formule d'Oriana Labruyère.

**L**intelligence artificielle générative (IAG) est-elle une menace pour l'emploi des agents territoriaux ? Ou offre-t-elle au contraire une opportunité pour appréhender différemment leur métier, en les soulageant sur les tâches les plus pénibles pour qu'ils se consacrent à des missions à plus forte valeur ajoutée sur un plan humain ? Ces questions, les agents se les posent depuis quelques mois et WEKA, en partenariat avec GMF Assurances, fait le point sur cette révolution technologique à la fois redoutée et pleine de promesses pour les agents.

Une récente étude réalisée par des élèves de l'Inet cartographie les métiers impactés par dans les collectivités par l'IAG. Il appert que la moitié des postes sont potentiellement concernés, les métiers administratifs étant plus particulièrement visés.

De même, dans le dernier baromètre RH Randsstad, réalisé en 2024 par Éditions WEKA, DRH, DGS et DGA ont été questionnés sur le sujet. À 70 %, ces derniers estiment que les formations sont nécessaires pour bien appréhender l'outil ; 69 % estiment que l'IAG peut faire évoluer les métiers territoriaux ; enfin, 51 % pensent que les données

doivent être mieux sécurisées. Cependant, plus de la moitié des collectivités n'envisage pas de lancer une réflexion sur l'IA en interne, ce chiffre approchant les 80 % chez les plus grosses d'entre elles. Ce n'est pas l'intérêt qui manque pour le sujet mais plutôt la manière de l'appréhender qui expliquerait une telle prudence. Autant dire d'emblée que l'IAG reste encore pour beaucoup un objet difficilement identifiable.

**70 %** des dirigeants de collectivités estiment que la formation des agents sur l'IA sont nécessaires.

#### LA MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE (MEL) INVITE À UNE « EXPÉDITION APPRENANTE »

La MEL n'appartient pas à ce groupe majoritaire de grosses collectivités encore rétives à l'IAG. Elle a décidé d'ouvrir le chantier en mettant en place des ateliers pour ses agents et ces derniers « sont très fréquentés », confirme Myriam Limpens, qui parle d'une « expédition apprenante ». « Nous formons une petite équipe de recherche et notre rôle est d'aller défricher ces nouveaux sujets dont les administrations doivent se saisir ». Et d'ajouter : « Soyons clairs, il y a un an et demi, l'IA générative, on n'en avait jamais entendu parler ». Elle était repérée dans les processus de « machine learning, permettait d'agir sur la prévision d'accident » dans la gestion des risques, applications pratiques sans commune mesure avec les possibilités offertes aujourd'hui. La MEL a invité un expert, Jean-Gabriel Ganascia, philosophe et informaticien, pour échanger avec les agents. Des ateliers ChatGPT ont été montés, « c'était complet ». À partir de ces éléments, « on s'est dit que le doute n'était plus permis, qu'il fallait y aller ». Le DGS de la MEL a validé le principe d'un programme apprenant s'étalant sur un an et demi. La phase I de ce dernier est finie, la phase II

(et dernière) commence. La première vise à sensibiliser les agents « à travers des conférences inspirantes, d'ateliers, de prise en main des outils ». Si certains agents sont habités par le désir de s'appropriier les outils, d'autres manifestent encore leur scepticisme. Malgré ce, la MEL avance, le deuxième volet du programme visant à dessiner les contours d'un projet d'expérimentation. « Nous travaillons sur différents usages, sur une IA sur mesure, susceptible d'être expérimentée seulement à partir de nos bases de données ».

#### L'AGENT MAÎTRISE COMPLÈTEMENT L'IAG

Exit donc la curiosité de départ autour de ChatGPT, cap sur une application concrète de l'IAG. « On travaille sur les impacts, à travers des démarches design, en se demandant comment, sur certains métiers, dans la relation à l'utilisateur, l'IAG peut être une vraie plus-value. On parle bien d'un processus métier, sachant qu'un agent, dans sa pratique quotidienne, en mobilise plusieurs. Ainsi, la crainte d'un effacement des métiers s'éloigne puisque l'agent maîtrise complètement le recours à l'IAG. Il est temps de redescendre sur terre. On peut même se demander si la grande révolution annoncée se produira réellement. « L'interaction humaine est essentielle », poursuit-elle.

#### UNE RÉELLE PLUS-VALUE POUR LA COMMANDE PUBLIQUE

Concrètement, la MEL teste des situations dans lesquelles l'IA peut apporter une plus-value, notamment en matière de commande publique. « Les agents des marchés publics sont interrompus toute la journée, au téléphone, en présentiel, par mail, pour répondre à des questions récurrentes. Nous disposons certes d'un guide des procédures mais nous préférons tous déranger le collègue susceptible d'avoir une réponse rapide. Nous essayons d'améliorer la réponse que nous pouvons apporter aux usagers. Dans les réunions que nous

**L'IAG** reste encore pour beaucoup un objet difficilement identifiable.



organisons, tous les services sont réunis autour de la table, la DSI bien entendu, mais aussi le délégué à la protection des données, le service RH pour mesurer l'adaptation des métiers aux outils IA... ».

Parmi les cas d'usage à la MEL, la commande publique est en bonne place.

#### LE COMPTE-RENDU D'UNE RÉUNION ? « C'EST MAGIQUE ! »

À la mairie de Saint-Pair-sur-Mer, le DGS, Nicolas Lefebvre est un adepte de l'IA. « Avec cet outil, nous aurons la possibilité de faire plus de choses et de les faire mieux, même si nos moyens ne sont pas comparables à ceux d'une grande collectivité ». La protection des données et le cadre juridique sont à ses yeux des priorités. « Nos prestataires de logiciels métiers intègrent désormais l'IA dans leur logiciel, la sécurité est donc assurée. Mais concernant ChatGPT, j'ai quelques doutes sur l'utilisation des données, sachant que dans notre commune, nous ne pouvons nous appuyer sur les compétences de la DSI ».

Si certains agents sont habités par le désir de s'approprier les outils, d'autres manifestent encore leur scepticisme.

La commune a lancé en septembre 2024 une réflexion sur le sujet, impliquant les 130 agents dont une bonne partie travaille dans un Ehpad. « Nous avons initié une charte de bonne conduite. En discutant avec les agents, je me suis rendu compte que peu de monde utilisait l'IA. J'ai abordé le sujet en Codir, pour démystifier l'outil car je sentais une certaine crainte exprimée par certains agents. Beaucoup pensent qu'en recourant à l'IA, ils menaceraient d'une certaine manière l'existence de leur métier ». La charte de bonne conduite vise justement à alléger les tâches rébarbatives et chronophages. « Dans toutes les tâches mécaniques, le travail sera simplifié mais c'est l'agent

qui décidera ou pas d'utiliser l'IA ». Un logiciel IA est testé actuellement pour générer automatiquement des comptes-rendus de réunion. « C'est magique car cela évite de prendre des notes et donc d'être plus concentré sur ce que l'on vous dit ».

#### AUX SECRÉTAIRES DE MAIRIE DE S'EN EMPARER

Nicolas Lefebvre appartient à un groupe d'une vingtaine de DGS travaillant en réseau et en lien avec l'Inset d'Angers. « J'ai suivi un itinéraire de formation à Angers destiné aux DGS de communes de moins de 40 000 habitants. Avec d'autres DGS, dans le cadre de discussions informelles, nous nous sommes rendus compte que peu de collègues utilisaient l'IA. Nous avons donc sollicité l'Inset pour les inviter à prévoir un module de formation sur le sujet. Avec une douzaine de collègues de petites communes, nous prêchons la bonne parole ». L'absence d'un DSI au sein de la commune est un obstacle... que l'intercommunalité, en l'occurrence la communauté de communes Granville Terre et Mer, pourrait surmonter. « Il est prévu en effet que j'en parle prochainement à la DGS de l'interco ». Les secrétaires de mairie, dans les petites communes, pourraient, elles aussi, être les grandes bénéficiaires de l'IAG. « Prenons le cas d'un dossier de demande de subvention. Son traitement administratif est complexe. J'ai demandé à ChatGPT de me rédiger un dossier de demande de subvention à la DETR, il l'a fait en dix secondes. Je l'ai transmis à l'Etat et j'ai obtenu ma subvention. Sans l'IA, j'aurais mis deux heures à rédiger le document. Certains logiciels peuvent très vite vous retrouver des articles du code de la commande publique, de l'urbanisme, etc. Bien entendu, il faut être en mesure d'en faire une analyse derrière mais ça déblaye grandement le travail ».

#### L'ASSISTANT DE L'ASSISTANT

Que pense l'avocate Oriana Labruyère de ces deux témoignages ? « C'est rassurant parce que l'on voit que c'est duplicable à l'échelle de toutes les orga-

nisations. Les efforts ont été faits pour embarquer tout le monde, pour travailler sur les usages, en faisant monter en compétence tous les agents. Pour moi, l'IA, c'est l'assistant de l'assistant », dit-elle, dans une jolie formule. « On pose une question simple mais qui réclame le croisement de plusieurs sources. C'est casse-pieds, on n'a pas envie de le faire. Chaque fois que vous vous dites que vous n'avez pas le temps, n'oubliez jamais qu'un assistant peut le faire à votre place ».

Pour lever les appréhensions, elle préconise, dès le départ, d'utiliser un outil de référence. « Ce travail de sensibilisation, de partage d'expériences, y compris dans le cadre de sa vie privée, est à mon sens essentiel. On se rendra compte très vite que les outils que nous utilisons depuis longtemps au quotidien fonctionnent déjà à l'IA ». Oriane Labruyère parle d'« hygiène numérique, à savoir une formation de base, une sensibilisation ». Sur la protection des données, elle s'inquiète peu de l'utilisation de données déjà publiques, « car ce sont déjà des documents qui sont en circulation ». Dans le cas contraire, la protection de la donnée s'impose et « ce travail de sécurisation doit se faire avec le délégué à la protection des données ». Elle invite aussi les fonctionnaires à s'appuyer sur les élus, dont certains, dans leur métier, expérimentent d'autres formes d'IA et « peuvent être forces de propositions ». La crainte des agents « doit être balayée d'un revers de manche » parce qu'elle pointe avant des « défauts d'organisation interne » et moins l'efficacité potentielle de l'IAG. Les garde-fous sont enfin essentiels : « Il ne faut pas, par exemple, à partir du listing électoral, demander à l'IA le résultat des futures élections à partir des tranches de populations qui votent. C'est interdit ».

### DE LA DIFFICULTÉ À SE FORMER

En évoquant la notion d'« hygiène », l'avocate souligne la nécessité de « confronter le besoin théorique de la collectivité avec les données disponibles et que l'on peut utiliser ». Sans entrer

dans les aspects techniques d'anonymisation, « il y a la nécessité de la contractualisation », à savoir « la vérification, auprès de mon prestataire, à partir de l'outil choisi, de l'endroit où les données vont être stockées. Est-ce que j'en perds complètement le contrôle ? Plus la donnée sera protégée, plus le coût de la prestation sera élevé. Il faut créer un vase clos ».

Les collectivités sont confrontées à la difficulté de trouver des formations à la hauteur des enjeux. « Il y en a peu », confirme Oriane Labruyère, en dehors de celles qui se consacrent à la protection des données. « Les cycles de conférences dont parle Myriam Limpens organisées au sein de la MEL entrent clairement dans un cycle de formation. L'IAG ne s'apparente pas à une recette de cuisine, elle reste encore une matière très mouvante ; entre l'utilisateur et le développeur, les formations seront de nature différente. Si tout le monde suit le MOOC de la CNIL sur l'utilisation des données, notamment sur la partie sécurité, c'est déjà une première étape importante ; celui proposé par l'ANSSI est déjà beaucoup plus complet et un peu lourd si l'on n'est pas directement concerné ». Vient ensuite le temps de la pratique : « il faut s'entraîner. On doit apprendre à poser des questions à l'IAG. Voire râler. Je lui demande souvent si elle est bien sûr des réponses qu'elle m'a apportées. Il faut aussi lui demander de sourcer les réponses qu'elle formule : quel document, à quelle page, etc. ».

Sur le plan juridique, certains outils offrent une réelle fiabilité, comme Perplexity. « Les outils évoluent », assure Myriam Limpens, Perplexity rassemblant, par exemple, plusieurs IA.

### UNE IA DE PREMIER NIVEAU

« Le CNFPT n'a rien actuellement concernant des formations dans ce domaine », confirme Nicolas Lefebvre, « tant dans le domaine de la sensibilisation que dans celui de l'utilisation ». L'Inset d'Angers a été contacté par la vingtaine de DGS pour imaginer un module de sensibilisation,

**On doit apprendre à poser des questions à l'IAG. Voire râler.**



« notamment sur l'environnement juridique spécifique aux collectivités ». cette sollicitation formulée n'a pas donné lieu à ce jour à une réponse formelle « car on sent bien qu'ils sont en difficulté. Mais des conférences sont organisées, de plus en plus, sur le sujet, notamment du côté du Centre de gestion de la FPT ». « Les chatbots de premier niveau, sur la commande publique, par exemple, pourraient être rapidement généralisés. Sur des questions simples : l'ouverture de la déchèterie. L'État développe le logiciel Albert pour les maisons de France Services, à voir s'il sera possible de le développer. Le premier niveau relève donc bien de cette notion d'assistant de l'assistant explicitée par Oriana Labruyère. Les usagers posent souvent les mêmes questions », confirme Myriam Limpens. « Préparer des rapports annuels, répondre aux questions d'usagers et d'agents sur des périmètres spécifiques, nous sommes là dans les cas d'usage. Comme rédiger des projets de mails, des projets de courrier, préremplir des dossiers. C'est très opérationnel et le gain de temps est appréciable », explique Oriana Labruyère.

## LA COMMUNICATION ET LES DISCOURS, AUSSI...

Nicolas Lefebvre n'hésite pas aussi à confier des missions de communication ou de rédaction de discours pour les élus à l'IA. « C'est un outil formidable qui permet très rapidement de rédiger un communiqué de presse, ou voire même maintenant de faire des affiches, des images, un certain nombre de choses. Sur les discours, il faut certes ajouter sa petite touche mais le travail de fond est réalisé et c'est très utile ». Oriana Labruyère alerte cependant : « C'est un assistant intelligent mais il faut relire. C'est comme un enfant, il faut savoir l'éduquer ». L'IAG est donc bel et bien un horizon partagé pour les collectivités. La révolution technologique annoncée aura lieu mais chaque collectivité avance à son rythme.

*Stéphane Menu*

## « L'IA S'ÉDUQUE, COMME UN ENFANT »

Plusieurs questions ont été posées aux intervenants *via* le tchat tout au long du webinar. Une d'entre elles s'adressait à Nicolas Lefebvre s'agissant du **nom du logiciel utilisé** pour la synthèse des réunions. « Il s'agit de l'outil Beesy, mis à disposition de tous les collaborateurs. L'IA génère le compte-rendu mais détecte aussi les verbes d'action pour les transformer ensuite en tâches directement fléchées ensuite vers les collaborateurs concernés ».

Sur la « confiance » accordée à cet assistant intelligent qu'est l'IA, Oriana Labruyère a rappelé qu'il fallait « relire tout ce qu'il va nous confier. Vous devez être parano car s'il ne connaît pas la réponse, il va l'inventer et il ne faut avoir peur de lui dire qu'il ne doit pas se permettre d'inventer des choses. L'IA s'éduque, en quelque sorte, comme un enfant ». Sur ce point, Nicolas Lefebvre ajoute : « C'est le principe de la charte de bonne conduite que l'on va valider en Codir. Il ne faut pas prendre pour argent comptant ce qui est produit par l'IA. Il faut obligatoirement qu'il y ait derrière l'intelligence émotionnelle, la relecture et puis, effectivement, sa touche personnelle pour s'assurer que ça correspond bien à ce que l'on voulait dire, à ce que l'on avait envie d'exprimer, aux besoins précisés en amont, il ne faut pas faire un copier-coller de ce qui est proposé et puis le balancer comme ça. Dans ce risque, on risque de se heurter à une mauvaise surprise ».

Sur le logiciel **Albert**, un volet spécifique aux collectivités verra-t-il le jour ? « Albert n'est qu'un modèle de langage ; l'Etat développe pour l'heure plein de cas d'usage. À un moment, on pouvait proposer, nous, territoriaux, faire part des cas d'usage qui nous concernent. Il faut une certaine masse de données, un certain volume pour qu'Albert soit intéressé, et donc organise les conditions techniques de sa duplication. Je ne sais où l'on en est mais il est évident que ce volet dédié à la territoriale verra le jour dans un proche avenir », assure Myriam Limpens.

Une question est posée sur la **commande publique**.  
Un outil est-il consacré à cette tâche ?

« Nous, on fait du sur mesure, donc on n'achète pas de logiciel. Comme je le disais, un outil, c'est une plateforme... Nous utiliserons Microsoft Azure, a priori. Après, vous avez le choix du modèle de langage. Ça peut être des modèles de langage comme Fee3D, très peu consommateurs d'énergie. On nous promet des calculatrices qui vont pouvoir un peu calculer le coût énergétique de ces requêtes. Ça fait partie de nos balances bénéfices-risques et notamment des coûts financiers de ces requêtes. Il y a différents modèles de langage », explique Myriam Limpens.

C'est un **assistant intelligent** mais **il faut relire**.  
C'est **comme un enfant**, il faut **savoir l'éduquer**.

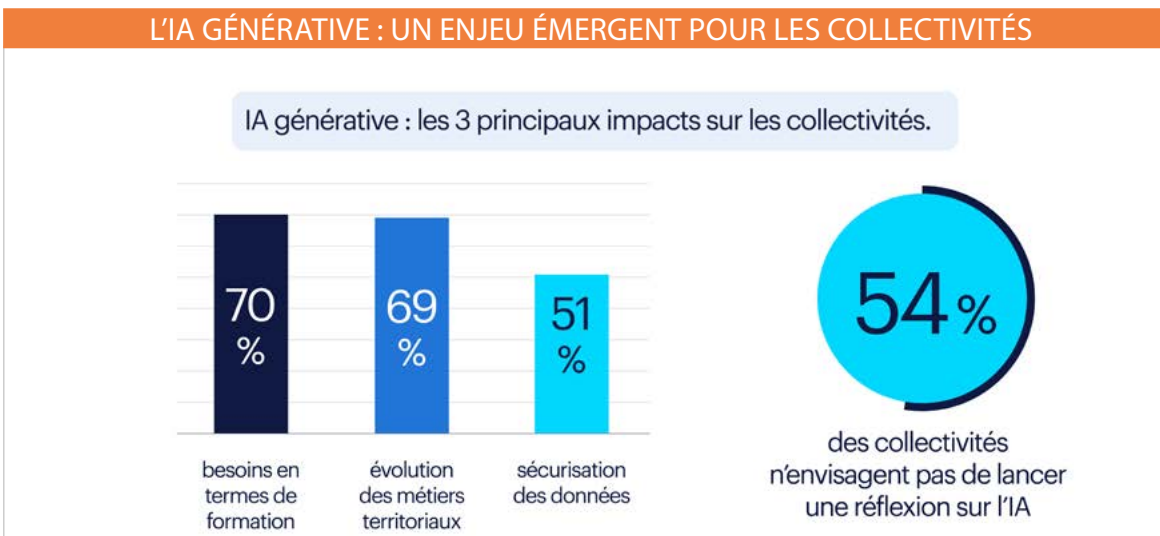




# Quel impact de l'IA sur les compétences et les métiers et dans l'organisation interne des collectivités ?

## LES IMPACTS DE L'IA GÉNÉRATIVE SUR LA FORMATION ET L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS TERRITORIAUX

L'essor de l'intelligence artificielle (IA) générative transforme progressivement le paysage des collectivités territoriales, soulevant à la fois des opportunités et des défis. D'après le **baromètre Randstad 2024**, réalisé en collaboration avec WEKA, les principaux impacts identifiés concernent la formation des agents,



l'évolution des métiers territoriaux et la sécurisation des données. Pourtant, en 2024, plus de la moitié des collectivités n'a pas encore engagé de réflexion sur le sujet. Ces résultats mettent en lumière la nécessité d'anticiper ces transformations et d'accompagner les acteurs publics dans cette transition.

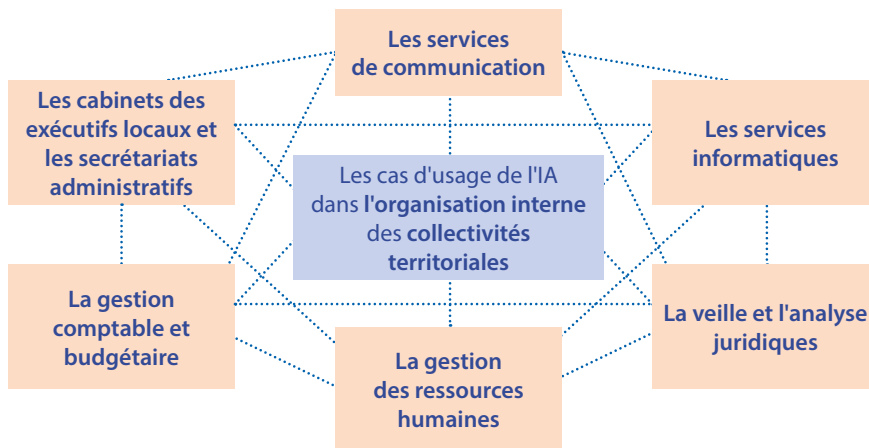
## L'IMPACT DE L'IA DANS L'ORGANISATION INTERNE DES COLLECTIVITÉS

### L'IMPACT DE L'IA DANS L'ORGANISATION INTERNE DES COLLECTIVITÉS (source : Rapport d'information n° 447 (2024-2025), déposé le 13 mars 2025, Sénat)

L'intelligence artificielle (IA) va-t-elle révolutionner l'univers des collectivités territoriales ?

Le premier domaine dans lequel les collectivités territoriales peuvent pleinement tirer profit des opportunités offertes par l'IA est celui de leur organisation interne.

En effet, l'IA peut permettre d'automatiser des tâches bien souvent **répétitives, fastidieuses et chronophages** pour les agents qui les exécutent.



Source : délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation.



# Cartographie des métiers concernés par l'IA dans les collectivités – INET, Cyril Demoures

Entretien avec Cyril Demoures, l'auteur de cette étude réalisée avec d'autres étudiants de l'INET, en avril 2024.

■ **Weka :** *D'abord, quels sont les constats de votre étude ?*

**Cyril Demoures :** L'enseignement qu'on a constaté collectivement avec le groupe d'élèves de l'INET, Laurine Aubert, Cyril Philis, Elmira Aliyeva, c'est que l'intelligence artificielle (IA) est déjà présente dans les collectivités. Il y a déjà des métiers, les métiers juridiques qui utilisent des outils comme lexisnexis ou encore les pôles de communication avec Photoshop qui utilisent l'IA au quotidien. Mais surtout, comme pour le reste de la société et le monde du privé, il y a des agents qui commencent à utiliser les IA génératives comme ChatGPT au quotidien pour effectuer certaines de leurs tâches.

La cartographie a plusieurs enseignements qui nous viennent notamment de l'Organisation mondiale du travail (OMT). Elle donne les capacités maximales d'une IA générative, en l'occurrence, il s'agit ici de GPT-4, pour les métiers d'une collec-

tivité. Donc, ce n'est pas une photographie des usages réels ou actuels ou futurs de l'IA dans les collectivités, mais une borne maximale des capacités de l'IA génératives.

■ **Weka :** *Quels en sont les enseignements ?*

**Cyril Demoures :** Les principaux enseignements sont que ce sont les métiers de bureau qui seront les plus transformés par l'arrivée de l'IA générative dans nos collectivités. En effet, elles ont des tâches qui peuvent être effectuées, donc toutes ou en partie par une IA générative, car une IA générative a une capacité à effectuer des tâches cognitives, parfois complexes, ce qui n'est pas le cas pour des métiers plus de terrain où il y aura toujours besoin d'une intervention humaine.

Le travail de cartographie permet de montrer que ce sont davantage les catégories A et les catégo-

C'est notamment les assistants de gestion ou les agents d'accueil, où il y a un nombre très important de leurs tâches, jusqu'à 80 %, qui peuvent être effectués par une IA générative.

ries B qui sont concernées par l'IA générative. En revanche, parmi les catégories C, il y a le plus de métiers qui sont très concernés par l'IA générative. C'est notamment les assistants de gestion ou les agents d'accueil, où il y a un nombre très important de leurs tâches, jusqu'à 80 %, qui peuvent être effectués par une IA générative.

Deuxième enseignement, les filières administratives et culturelles sont nettement plus concernées que les filières techniques, sociales et médico-sociales.

Et troisième enseignement, au vu de la féminisation des métiers et des filières qu'on vient d'évoquer, les femmes sont plus exposées à l'arrivée de l'IA générative dans les collectivités.

■ **Weka : Donc, en effet, considérable, mais contrasté.**

**Cyril Demoures :** En effet, l'IA générative va avoir un impact dans les collectivités. Il commence déjà à prendre place. Et donc, la question va être de savoir comment anticiper ces changements et adapter nos organisations et les métiers à ce nouvel outil.

■ **Weka : Et quelles devraient être les phases de ces révolutions et de nos adaptations ?**

**Cyril Demoures :** L'arrivée de l'IA dans les collectivités, pose un certain nombre de questions dont je ne suis évidemment pas l'expert, mais puisque comme dans tout changement, il y a une dose d'incertitude, on est vraiment dans la projection à ce stade. Mais s'il devait y avoir des phases, je pense en identifier trois.

La première phase, et on est en plein dedans aujourd'hui, c'est la phase d'un usage diffus par certains agents dans les collectivités. Donc, ce sont des initiatives personnelles. C'est tel agent qui utilise ChatGPT pour effectuer telle tâche. Et donc, il y a un changement dans la façon dont le travail est fait, mais ça ne modifie pas la fiche de poste.

Ensuite, en deuxième phase, il y a un usage expérimental qui pourrait être institutionnalisé par une

collectivité ou par l'État. C'est ce qui est actuellement fait par l'État au sein des Maisons France Services avec l'IA générative Albert. Et donc là, il y a une réflexion de nouveau sur la façon d'organiser le travail avec ce nouvel outil, sur la façon dont cet outil peut amener un réel plus pour les services publics et pour l'utilisateur.

Ensuite, il pourrait y avoir une troisième phase qui serait une phase de généralisation de certaines IA avec une vraie intégration dans les processus de travail et dans les fiches de poste. Mais ce serait pour des tâches spécifiquement délimitées avec une finalité précise, puisque l'outil, en tant que tel, l'outil pour l'outil n'apporte rien.

L'outil doit arriver à une finalité qui soit au niveau de l'amélioration de la qualité de vie des agents ou au niveau de l'amélioration ou de l'efficacité du service public, améliorer le service rendu aux usagers. Et donc, c'est au cours de cette troisième tâche qu'il pourrait y avoir, en effet, des changements dans l'organisation du travail et dans des changements au niveau de la structure des collectivités.

■ **Weka : Chacun, c'est un peu une évidence, s'attend à un décalage entre la vitesse de la transformation et celle de nos adaptations. Mais comment tenir des étapes de la révolution technologique qui va avoir ses propres phases de révolution pour tenir compte de nos propres adaptations ?**

**Cyril Demoures :** Oui, en effet, il y a un décalage entre les progrès technologiques et puis la capacité de l'humain et de nos organisations à intégrer ces changements technologiques. Et selon moi, c'est souhaitable. C'est-à-dire que pour ce qui s'agit de nos organisations, de notre conception du service public, la machine ne doit pas nous dicter les choses, c'est aux élus, aux dirigeants de décider comment intégrer une technologie pour qu'elle serve une finalité précise qui soit au service des agents ou alors du public.



Il y a des choix à faire. Par exemple, les métiers d'agent d'accueil sont ceux parmi lesquels il y a le plus de tâches qui peuvent être effectuées par une IA générative. Pourtant, il peut ne pas être souhaitable qu'une machine, qu'une IA générative réponde directement à l'utilisateur. Et certains élus feront sans doute ces choix à l'avenir.

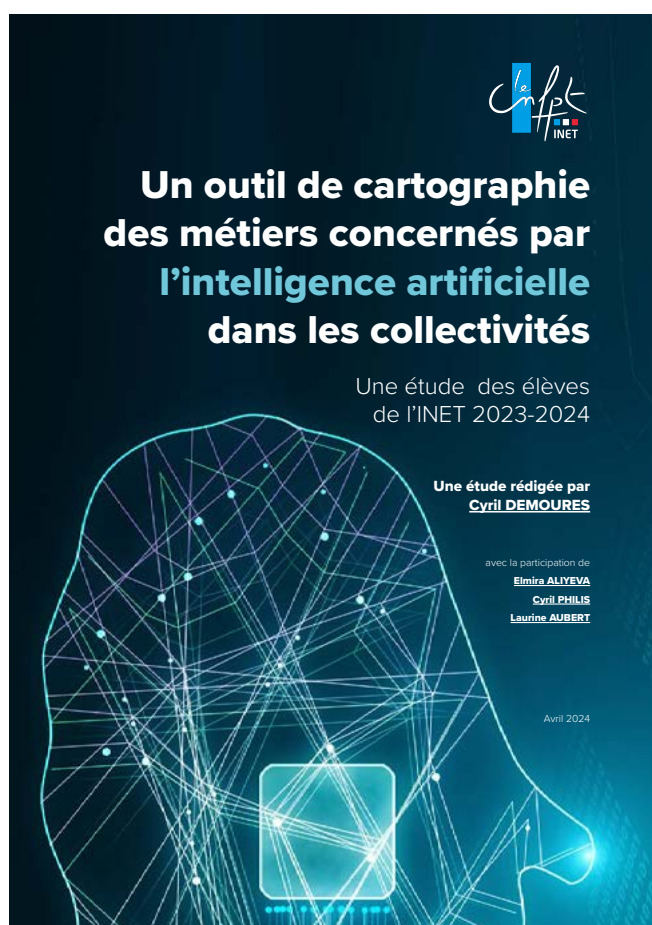
■ **Weka** : *D'un point de vue plus concret, comment faire évoluer nos bonnes pratiques, là, tout de suite, à bref délai, quand on est cadre public, notamment comme vous, cadre territorial.*

**Cyril Demoures** : Du point de vue des cadres territoriaux et des collectivités, la première étape à mettre en œuvre pour ce qui s'agit de l'IA générative est la sensibilisation. Les IA génératives ont des biais liés à leur base de données, des biais qui peuvent être idéologiques. Ils posent aussi des questions d'éthique dans l'organisation du travail.

Quand j'utilise une IA générative, est-ce qu'il faut que j'en parle à mon supérieur ? Est-ce qu'il faut que je lui dise que ma note est construite en partie par l'IA générative ? C'est une vraie question.

Ils posent aussi des questions écologiques. Une requête sur ChatGPT, par exemple, consomme l'équivalent d'un verre d'eau. Et ça pose aussi des questions liées à la conception du service public par les élus. En effet, est-ce que le service doit être rendu par une IA ? Ces questions-là doivent être exposées à vos agents, à vos équipes, notamment à la ville de Lyon.

Dans le cadre de ce projet collectif, nous avons pu mettre en œuvre une première séquence de sensibilisation à travers un jeu sérieux où des agents de la collectivité ont endossé un rôle qui n'est pas le leur pour débattre des questions éthiques liées à l'intelligence artificielle.



Quand j'utilise une IA générative, est-ce qu'il faut que j'en parle à mon supérieur ?



## « Sur la gestion des carrières, l'IA facilite grandement notre tâche », Valérie Bouvier, directrice du CDG de Haute-Savoie

Directrice du Centre de gestion de la Fonction publique territoriale de Haute-Savoie (CDG 74), Valérie Bouvier est encline à un recours à l'IA, dans la mesure où cette dernière libère du temps pour ses agents et leur rend ainsi leur vie professionnelle plus facile. Pour l'heure, l'IA ouvre de nouvelles perspectives aux 6 agents du service carrière. En attendant une extension vers d'autres services.

### ■ **Weka :** *Quelles sont les applications concrètes de l'IA au CDG 74 ?*

**Valérie Bouvier :** Le service carrière gère en moyenne 40 000 documents par an, il est composé de 6 personnes qui vérifient si les documents que les collectivités nous font parvenir sont conformes. Dans ces documents, on trouve des arrêtés, des contrats concernant les agents publics et leur évolution dans la FPT. Ces documents sont traités puis stockés dans la GED (Gestion électronique des documents). Le travail des 6 agents est répétitif et fastidieux. Il faut de la vigilance et de la rigueur pour éviter de se tromper. Ce travail chronophage rogne sur le temps disponible des agents pour aller au-devant des

collectivités pour les accompagner sur la gestion des carrières des agents. C'est alors que l'IA est apparue comme une solution pour faire gagner un temps précieux. Face à la répétitivité des tâches, ce service est exposé à une fatigue des agents, qui souhaitent légitimement exercer un travail plus diversifié et plus en contact avec les collectivités. Avec l'intelligence artificielle, c'est un pan nouveau d'attractivité de leur métier qui s'ouvre, c'est une bonne nouvelle aussi sur le plan managérial.

### ■ **Weka :** *Comment les choses s'opèrent-elles ?*

**Valérie Bouvier :** Nous sommes encore en phase de test. L'idée est de confier à un robot la prise



VALÉRIE BOUVIER,  
directrice du CDG de  
Haute-Savoie

en charge des documents depuis la Gestion de la relation aux collectivités (GRC) pour que ce dernier découpe, traite et analyse les actes avant de les placer dans la GED. On a appris au robot à lire les actes pour détecter d'éventuelles difficultés. On travaille sur le sujet avec une structure extérieure, l'entreprise WatsNext, dans le cadre du codéveloppement d'un produit qui aurait pour finalité de faciliter toutes ces tâches. Nous avons lancé l'expérimentation en juillet dernier. On est au bout de la phase test. Le robot nous donne satisfaction en termes de retour puisque près de 90 % des dossiers traités répondent aux critères réglementaires ; les 10 % d'anomalies qui sont identifiées, nous les corrigeons pour réduire au fur et à mesure.

Le service carrière  
gère en moyenne  
**40 000 documents**  
par an.

■ **Weka : Comment ce travail s'effectue-t-il avec les collectivités de Haute-Savoie ?**

**Valérie Bouvier :** On leur demande de coller un peu plus à nos exigences, certaines rédactions d'actes ou d'arrêtés ont des formes différentes d'une collectivité à l'autre ; il faut donc aller vers un modèle unique pour faciliter le travail de l'IA. Nous avons mis en place un Copil pluridisciplinaire destiné à suivre cette expérimentation. En interne, le service informatique travaille en étroite collaboration avec le service carrière. On a estimé à 30 % le gain de temps pour les agents qui effectuent ces tâches, temps gagné qui sera mieux consacré à un travail relationnel renforcé auprès des collectivités.

■ **Weka : Une telle démarche proactive infuse-t-elle au sein du CDG ?**

**Valérie Bouvier :** Oui, nous menons auprès des agents une campagne de sensibilisation sur l'IA générative, en identifiant les opportunités mais

aussi les impacts plus négatifs comme les biais liés à l'utilisation de cet outil.

Au mois d'avril 2025, presque 100 % de nos agents auront été formés. Nous allons continuer sur cette dynamique pour approfondir les usages.

■ **Weka : D'autres services pourraient-ils être concernés par l'IA ?**

**Valérie Bouvier :** Les services juridiques, évidemment. L'idée est d'avancer à notre rythme mais ensemble pour éviter, par exemple, la dispersion des données. Nous allons vers la rédaction d'une charte et le choix d'un outil commun pour que tout le monde soit bien sur le même partage d'un même outil et des mêmes usages.

*Stéphane Menu*

On a estimé à  
**30 % le gain**  
**de temps pour**  
**les agents qui**  
**effectuent**  
**ces tâches.**



## Utilisation de l'IA par les agents : la « Check-List » – Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire

Par Philippe Jacquemoire, Directeur général des services de Saint-Paul-lès-Dax

**P**hilippe Jacquemoire a plusieurs cordes à son arc : juriste de formation, il est également ce que certains appelleraient un « geek ». C'est donc tout naturellement qu'il réfléchit au recours à l'intelligence artificielle (IA), dans le cadre de ses activités personnelles mais également dans l'exercice de ses missions de DGS de la Ville de Saint-Paul-lès-Dax.

Il nous fait part de son expérience, à travers une « Check-List » de ce que tout agent doit faire et ne pas faire, lorsqu'il pense utiliser l'IA dans le cadre de ses fonctions (avec autorisation préalable de sa hiérarchie !).

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<p>✔ S'emparer du sujet rapidement car l'IA est déjà et s'installe dans les périphériques utilisés à des fins privées (smartphone, par exemple) mais également à des fins professionnelles par le biais de simple mise à jour (smartphone de service, pack Office, suite logicielle adobe, etc...)</p>	<p>✘ Penser que l'on pourra bloquer l'ensemble des usages de l'IA au sein d'une collectivité, juste en interdisant l'accès aux plateformes IA. Les agents ont tous ou presque un smartphone personnel et donc la tentation d'usage sera également là !</p>
<p>✔ Associer dès maintenant les directions ou services informatiques, juridiques, marchés, RH et Finances pour construire un projet d'ensemble de déploiement de l'IA, phasé et structuré sur l'ensemble de ces aspects. Et bien sûr, mettre à jour sa charte informatique interne</p>	<p>✘ Autoriser les usages sans garde-fou et « acheter » de l'IA sans contrôle</p>
	<p>✘ Utiliser les résultats de l'IA sans les relire, les vérifier ou les adapter aux contraintes juridiques ou contextuelles</p>

<p>✔ Utiliser l'IA comme un assistant pour gagner du temps : rédaction de brouillons, voire de courriers, d'arrêtés ou de délibérations, résumé de textes, extraction de données...</p>	<p>✘ Transmettre à l'IA des documents contenant des données personnelles, sensibles ou stratégiques sans autorisation ni anonymisation préalable</p>
<p>✔ Sécuriser les données en ne saisissant aucune information confidentielle (noms, adresses, décisions internes, chiffres, données budgétaires et RH) dans des outils en ligne non maîtrisés</p>	<p>✘ Déléguer à l'IA la prise de décision finale, en particulier lorsqu'il s'agit de mesures individuelles ou de décisions juridiques</p>
<p>✔ Intégrer l'IA dans les processus métiers (RH, finances, urbanisme, etc.) à des fins d'analyse ou d'aide à la décision, tout en maintenant un contrôle humain</p>	<p>✘ Tromper les destinataires en laissant croire qu'un travail a été entièrement réalisé par un agent alors qu'il est en grande partie généré par l'IA</p>
<p>✔ Veiller à la transparence : mentionner l'usage de l'IA lorsque les contenus ou analyses produits en dépendent, notamment dans les documents internes ou publics</p>	<p>✘ Laisser les agents utiliser des outils IA sans accompagnement ni encadrement, au risque d'erreurs, d'atteintes au RGPD ou à la déontologie</p>
<p>✔ Former les équipes à l'usage responsable et critique de l'IA, en expliquant les limites, les biais et les risques juridiques associés</p>	<p>✘ Déployer une ou plusieurs solutions IA dans un service sans analyse préalable de conformité (cybersécurité, RGPD, souveraineté des données)</p>
<p>✔ Tester les outils d'IA en environnement contrôlé avant tout déploiement à plus grande échelle, avec une évaluation des impacts</p>	<p>✘ Utiliser sans vigilance des IA grand public (type ChatGPT, Deepseek, Gemini, Perplexity, Copilot) avec des données ou des missions sensibles</p>
<p>✔ Privilégier les outils hébergés en France ou en Europe, conformes au RGPD et aux exigences de sécurité des collectivités</p>	

<p>✔ S'assurer que les algorithmes utilisés dans les outils décisionnels ne produisent pas de discriminations (ex. : tri de candidatures, attribution d'aides...)</p>	<p>✘ Se fier aveuglément aux résultats produits par des algorithmes non audités, sans contrôle sur leur logique de traitement</p>
<p>✔ Accompagner l'évolution des missions des agents dont le métier va ou est déjà « impacté » par l'IA. Se servir de l'IA pour gagner du temps et remettre de l'humain au centre de la mission de service public</p>	<p>✘ Déployer l'IA sans accompagnement humain et amplifier le risque de perte de sens au travail. Se limiter à un usage virtuellement « générateur d'économies »</p>

Ce qu'il faut faire :  
utiliser l'IA comme  
un assistant pour  
gagner du temps.

## L'accompagnateur au quotidien des décideurs publics

Depuis 40 ans, WEKA met son savoir-faire au service des professionnels des collectivités territoriales et de la fonction publique.

Nous apportons des réponses pratiques et concrètes issues de l'expérience d'experts publics à leurs problématiques quotidiennes, dans les domaines d'intervention suivants :

- Marchés publics
- Finances & comptabilité
- Ressources humaines
- Services à la population
- Culture & communication
- Aménagement des territoires
- Gouvernance locale
- Éducation
- Action sociale
- Santé



Copyright © Éditions WEKA – Tous droits réservés. Avril 2025  
Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions WEKA  
Graphiste : Christian LE GALL  
Éditrice : Claire DEMUNCK

Éditions WEKA – Pleyad 1 – 39, boulevard Ornano  
93288 Saint-Denis Cedex  
Tél. : 01 53 35 17 17 – Fax : 01 53 35 17 01  
Site internet : [www.weka.fr](http://www.weka.fr)