

Rapport

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les services municipaux

Rappel de la saisine

L'intelligence artificielle et la collectivité de demain

Dans quelle mesure la Ville de Livry-Gargan peut-elle intégrer l'intelligence artificielle pour moderniser l'action publique, améliorer les services rendus aux habitants et accompagner les agents municipaux, tout en respectant les exigences de protection des données, d'éthique et d'inclusion numérique ?

Contexte et enjeux

Notre point de départ serait d'utiliser le CESEL comme une **cellule prospective** : une démarche de réflexion sur l'avenir et d'exploration des futurs possibles qui vise à éclairer les décisions et les actions en intégrant les enjeux du temps long. Dans notre cas, il s'agirait de penser la ville de demain.

Le travail effectué par le CESEL pourra alimenter la réflexion des élus sur ce que peut et doit devenir Livry-Gargan sur les prochaines années.

Objectif :

Envisager la collectivité de demain grâce aux avancées technologiques, notamment l'intelligence artificielle

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE À DESTINATION DES ÉLUS

L'intelligence artificielle (IA) constitue aujourd'hui un **levier stratégique de modernisation de l'action publique locale**. Déjà mobilisée par un nombre croissant de collectivités, elle permet d'améliorer l'efficacité des services municipaux, de renforcer la qualité du service rendu aux habitants et de mieux accompagner les agents dans leurs missions quotidiennes.

Le présent rapport, élaboré par le **CESEL de Livry-Gargan**, vise à éclairer les élus sur les **opportunités, les risques et les conditions de réussite** d'une intégration progressive et responsable de l'IA au sein de la collectivité.

Constats principaux

- Les services municipaux font face à des **charges administratives croissantes**, à une **fragmentation des outils numériques** et à une **exploitation encore limitée des données existantes**.
- L'IA peut apporter des **gains de temps significatifs**, notamment sur les tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée, sans se substituer au rôle des agents.
- Les risques identifiés (juridiques, éthiques, organisationnels, fracture numérique) sont **réels mais maîtrisables**, à condition d'un encadrement strict et d'un contrôle humain permanent.

Un cadre juridique exigeant mais sécurisant

L'usage de l'IA dans les collectivités est encadré par :

- le **RGPD** (protection des données personnelles),
- le **règlement européen sur l'IA (AI Act)**,
- les principes fondamentaux du service public (neutralité, égalité, continuité).

Ces cadres imposent **transparence, traçabilité, contrôle humain et gouvernance des données**, tout en offrant un environnement sécurisé pour des projets maîtrisés.

Bénéfices attendus

Pour les **agents municipaux** :

- allègement de la charge administrative,
- recentrage sur l'expertise humaine et la relation aux usagers,
- montée en compétences numériques.

Pour les **habitants** :

- démarches plus lisibles et mieux orientées,
- amélioration de l'accessibilité des services,
- maintien d'alternatives humaines pour les publics fragiles.

Pour la **collectivité** :

- meilleure performance des services,
- pilotage renforcé des politiques publiques,
- attractivité accrue du territoire.

Une démarche progressive recommandée

Nous préconisons :

- Une **approche graduée**, fondée sur des projets pilotes ciblés,
- Une **gouvernance claire** associant élus, agents et experts,
- Un **investissement prioritaire dans la formation et l'accompagnement au changement**,
- Une attention constante à l'**inclusion numérique**.

L'intelligence artificielle n'est pas une fin en soi, mais un **outil au service d'un service public plus efficace, plus humain et plus inclusif**, à condition d'être intégrée de manière maîtrisée, éthique et progressive.

TABLE DES MATIÈRES

I -	Introduction	6
A-	Contexte et enjeux	6
B-	Problématique du rapport.....	6
C-	Méthodologie générale	6
II -	Diagnostic des services municipaux et besoins en modernisation	7
A-	Importance d'un état des lieux préalable.....	7
B-	Méthodologie retenue pour l'analyse des services	8
C-	Axes d'analyse des services municipaux.....	9
D-	Premiers constats et retours attendus.....	11
III -	Contraintes juridiques et réglementaires.....	11
A-	Cadre national et européen : de France IA au AI Act	11
B-	Outils d'accompagnement de l'État français pour le déploiement de l'IA.....	15
IV -	Impacts potentiels et risques à maîtriser	16
A-	Effets attendus pour la collectivité	16
B-	Impacts et risques pour les agents municipaux.....	16
C-	Conséquences pour les habitants et points de vigilance	17
D-	Principes de maîtrise des risques	17
E-	Synthèse transversale des risques et leviers de maîtrise.....	18
V -	Résultats attendus sous réserve d'une mise en œuvre maîtrisée	19
A-	Modernisation et amélioration des processus internes.....	19
B-	Valorisation du rôle des agents municipaux	20
C-	Amélioration de la relation avec les citoyens	20
D-	Innovation et attractivité du territoire.....	21
E-	Tableau de synthèse des bénéfices	22
F-	Recommandations pour maximiser les bénéfices.....	23
VI -	Recommandations et feuille de route.....	24
A-	Principes directeurs de mise en œuvre.....	24
B-	Étapes de la feuille de route	25
C-	Acteurs impliqués	26
D-	Indicateurs de suivi.....	27

E- Leviers opérationnels de sécurisation.....	28
VII - Conclusion	29
Lexique des acronymes, sigles et notions techniques	30
Annexes	35

I - Introduction

A- Contexte et enjeux

L'intelligence artificielle (IA) occupe aujourd'hui une place croissante dans la société et dans l'action publique. Longtemps cantonnée aux domaines de la recherche ou aux grandes entreprises technologiques, elle est désormais mobilisée dans des secteurs variés tels que la santé, la mobilité, l'éducation, les services financiers, mais également au sein des collectivités territoriales.

Pour les communes, l'IA représente à la fois une opportunité stratégique de modernisation de l'action publique et un défi majeur. Elle peut contribuer à améliorer l'efficacité des services municipaux, la qualité du service rendu aux habitants et l'accompagnement des agents dans leurs missions quotidiennes. Toutefois, son intégration soulève également des enjeux essentiels en matière d'éthique, de protection des données personnelles, de gouvernance, de transparence des décisions publiques et d'inclusion numérique.

Dans ce contexte, l'intelligence artificielle ne peut être envisagée comme une solution purement technologique. Elle doit être pensée comme un outil au service de l'intérêt général, intégré de manière progressive, maîtrisée et encadrée, en tenant compte des réalités de terrain, des contraintes réglementaires et des besoins humains.

B- Problématique du rapport

Ce rapport vise à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure la Ville de Livry-Gargan peut-elle intégrer l'intelligence artificielle pour moderniser l'action publique, améliorer les services rendus aux habitants et accompagner les agents municipaux, tout en respectant les exigences de protection des données, d'éthique et d'inclusion numérique ?

C- Méthodologie générale

Pour répondre à cette problématique, les travaux du CESEL se sont appuyés sur une méthodologie structurée autour de quatre axes complémentaires :

- un diagnostic des services municipaux, portant sur les missions exercées, les outils utilisés, les difficultés rencontrées et les besoins exprimés par les agents ;
- une analyse du cadre juridique et réglementaire applicable à l'usage de l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales, notamment au regard du RGPD et du règlement européen sur l'IA (AI Act) ;

- une évaluation des impacts et des risques potentiels liés à l'intégration de l'IA, tant pour les agents que pour les habitants et l'organisation municipale ;
- une identification des opportunités et des bénéfices attendus, en termes de gains de temps, de qualité du service public, de modernisation et d'attractivité du territoire.

Cette approche vise à ancrer la réflexion technologique dans les réalités opérationnelles de la collectivité et à proposer des orientations concrètes, progressives et adaptées aux enjeux locaux.

II - Diagnostic des services municipaux et besoins en modernisation

A- Importance d'un état des lieux préalable

Avant d'introduire l'intelligence artificielle dans les services municipaux, il est indispensable de disposer d'une compréhension précise et structurée de l'organisation actuelle de la collectivité. Les services municipaux interviennent dans de nombreux domaines qui rythment le quotidien des habitants : petite enfance, urbanisme, cadastre, services sociaux, administration générale, culture, sport, gestion de l'espace public, etc.

Chaque service exerce des missions spécifiques, avec ses propres outils, procédures, contraintes réglementaires et difficultés opérationnelles.

Réaliser un état des lieux rigoureux permet :

- **d'identifier les atouts existants**, qu'il s'agisse d'outils numériques déjà en place, de bonnes pratiques organisationnelles ou de compétences internes ;
- **de repérer les zones de fragilité**, comme les tâches répétitives, les charges administratives lourdes, les doublons entre services ou les points de friction dans les processus ;
- **de déterminer les domaines où l'IA pourrait constituer un levier pertinent**, que ce soit pour automatiser certaines tâches, améliorer la qualité du service rendu, renforcer l'analyse de données ou fluidifier la relation avec les usagers.

Cet état des lieux constitue donc une étape préalable essentielle, car il sert de fondation aux orientations qui seront définies dans les parties suivantes du rapport. Il permet d'aligner les besoins des services avec les potentialités réelles de l'intelligence artificielle, tout en garantissant une intégration cohérente, progressive et adaptée à la réalité municipale.

B- Méthodologie retenue pour l'analyse des services

Pour construire ce diagnostic, le groupe de travail du CESEL a adopté une démarche fondée sur la participation active des services municipaux. Deux outils complémentaires ont été mobilisés afin de recueillir une compréhension précise, complète et comparable du fonctionnement de la collectivité ainsi que des besoins exprimés par les agents.

1. Questionnaires structurés

Diffusés auprès de l'ensemble des services, ces questionnaires ont permis de collecter de manière homogène des informations relatives :

- aux missions et processus internes,
- aux tâches répétitives ou chronophages,
- aux pratiques de travail
- aux difficultés rencontrées au quotidien et aux besoins exprimés par les agents
- aux outils actuellement utilisés,

Cette première étape a fourni une base comparative solide entre les différents services.

2. Entretiens qualitatifs

Des entretiens ont ensuite été menés avec les responsables de services ainsi qu'avec plusieurs agents volontaires. Ils ont permis :

- d'approfondir et de contextualiser les réponses issues des questionnaires,
- de mettre en lumière les réalités opérationnelles propres à chaque service,
- d'identifier les pratiques informelles ou non documentées,
- de recueillir des exemples concrets, irritants, besoins spécifiques ou pistes de modernisation.

Ces échanges ont apporté un éclairage humain, contextualisé et précieux sur le fonctionnement quotidien des services municipaux.

3. Contraintes organisationnelles lors de la réalisation des entretiens

En raison du calendrier resserré fixé pour la conduite de l'étude, les entretiens ont été organisés sur une période d'environ dix jours. Cette programmation a exercé une contrainte particulière sur les membres du CESEL, qui sont des volontaires et disposent par ailleurs de leurs propres activités professionnelles et responsabilités. Ils ont dû se rendre disponibles, parfois en ajustant leur emploi du temps, afin de participer aux différents rendez-vous programmés avec les services municipaux. Malgré ces contraintes, leur engagement et leur disponibilité ont permis de mener à

bien l'ensemble des entretiens et de recueillir des informations indispensables à l'analyse.

4. Une vision complète et fidèle au terrain

La combinaison de ces deux approches — questionnaires et entretiens — offre une image à la fois globale et nuancée du fonctionnement municipal. Elle constitue une base solide pour identifier les domaines où l'intelligence artificielle pourrait représenter un levier pertinent, en tenant compte des contraintes et réalités propres à chaque service.

C- Axes d'analyse des services municipaux

Les axes d'analyse retenus ont servi de grille de lecture commune pour interpréter les informations recueillies auprès des services municipaux.

Ils permettent de mettre en perspective les missions exercées, les modes de fonctionnement actuels, les points de tension identifiés, ainsi que les attentes exprimées par les agents, dans une logique à la fois comparative et prospective.

Le périmètre des services étudiés a été volontairement ciblé, afin de répondre à la vocation prospective du CESEL.

L'objectif n'était pas de dresser un état des lieux exhaustif de l'ensemble des services municipaux, mais d'identifier, à travers des services représentatifs, les enjeux structurants auxquels la collectivité est, et sera, confrontée dans les prochaines années.

Les services retenus présentent des caractéristiques particulières en matière de relation aux usagers, de volume d'activité, de complexité des processus ou de potentiel d'évolution, notamment au regard des transformations numériques et des avancées en matière d'intelligence artificielle.

Ils constituent, à ce titre, des terrains d'observation privilégiés pour anticiper les évolutions organisationnelles, technologiques et humaines nécessaires à la construction de la ville de demain.

Cette approche ciblée permet ainsi d'alimenter la réflexion stratégique des élus à partir de leviers d'action concrets et transposables, tout en laissant ouverte la possibilité d'un élargissement ultérieur de l'analyse à d'autres services municipaux.

1. Cartographie des missions et activités

Cet axe vise à identifier les missions principales de chaque service, leurs domaines d'intervention ainsi que les activités récurrentes. Cette cartographie permet de mieux appréhender le périmètre réel des services et la nature des tâches assumées au quotidien.

2. Processus répétitifs et automatisables

Les entretiens ont permis de mettre en évidence des tâches répétitives, chronophages ou à faible valeur ajoutée, susceptibles d'être simplifiées ou optimisées par le recours à des outils numériques ou à l'intelligence artificielle. L'objectif est d'identifier les processus pour lesquels l'IA pourrait constituer un levier pertinent d'amélioration.

3. Difficultés opérationnelles et points de friction

Les services ont fait état de plusieurs freins à leur bon fonctionnement : surcharge administrative, manque de ressources, délais de traitement, absence d'outils adaptés, contraintes réglementaires ou encore problèmes d'interopérabilité. Ces éléments constituent des indicateurs clés permettant de cibler les zones où une modernisation, incluant potentiellement des solutions d'IA, serait la plus bénéfique.

4. Besoins prioritaires exprimés par les agents

Les échanges ont permis de faire émerger plusieurs attentes fortes, telles que la simplification des démarches internes, une meilleure circulation de l'information, la réduction des délais de traitement, l'amélioration des outils métiers ou encore un soutien accru pour la gestion de tâches complexes ou répétitives.

En revanche, faute de temps, les besoins côté usagers n'ont pas pu être explorés dans cette première phase. Le CESEL recommande la conduite d'une enquête spécifique afin de mieux cerner les attentes des habitants et d'aligner les priorités de modernisation avec leurs besoins réels.

5. Perceptions et acceptabilité de l'intelligence artificielle

La perception des agents vis-à-vis de l'intégration de solutions d'intelligence artificielle n'a pu être analysée que de manière partielle. Les premiers retours font apparaître un mélange d'intérêt, de curiosité et de questionnements, notamment concernant les impacts organisationnels, l'évolution des métiers et les besoins en formation.

L'acceptabilité de l'IA du point de vue des usagers n'a pas non plus été évaluée à ce stade. Le CESEL recommande la réalisation d'une enquête dédiée afin de mieux mesurer les attentes, les éventuelles réticences et les conditions de confiance nécessaires à un déploiement responsable de l'IA au sein des services municipaux.

D- Premiers constats et retours attendus

À la suite de la diffusion des questionnaires et de la réalisation des entretiens, chaque service municipal a transmis un document Word détaillant ses réponses, ses observations et ses besoins spécifiques. Ces documents constituent la base principale de l'analyse menée par le CESEL.

L'équipe de travail a procédé à une lecture approfondie et comparative de l'ensemble des contributions. Cette analyse a permis :

- d'identifier les points communs entre les services,
- de repérer les difficultés spécifiques à certains secteurs,
- d'isoler les processus les plus souvent cités comme chronophages ou problématiques,
- de mettre en évidence des besoins transversaux,
- et de faire émerger des thématiques récurrentes concernant l'organisation interne, les outils numériques, la communication ou encore les attentes en matière de modernisation.

Cette étape d'analyse constitue un traitement central du matériau collecté : elle transforme les informations brutes issues des documents Word en **constats structurés**, sur lesquels reposent les conclusions et recommandations présentées dans les sections suivantes du rapport.

Les résultats obtenus permettent ainsi d'établir une vision cohérente et consolidée du fonctionnement municipal actuel, indispensable pour identifier les domaines où l'intelligence artificielle pourrait apporter une valeur ajoutée réelle, mesurable et adaptée aux besoins des services.

III - Contraintes juridiques et réglementaires

A- Cadre national et européen : de France IA au AI Act

Les travaux fondateurs tels que **France IA (2017)** et la **Mission Villani (2018)** ont posé les premières bases d'une stratégie française en matière d'intelligence artificielle, en mettant en avant à la fois les opportunités offertes par ces technologies et les risques associés, notamment en termes de biais, d'opacité, de dépendance technologique et d'atteintes potentielles aux libertés individuelles.

Depuis, plusieurs évolutions structurantes ont renforcé ce cadre :

- **la Stratégie nationale pour l'intelligence artificielle – phase 2 (2021–2025)**, qui vise à soutenir l'innovation, la formation et le développement des usages de l'IA, notamment dans le secteur public ;
- **le programme France 2030**, destiné à financer des projets d'IA souveraine et stratégiques ;

- **le Règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act – 2024)**, premier cadre juridique complet au monde consacré à l'IA, qui impose des obligations strictes en matière de transparence, de qualité des données, d'auditabilité et de gestion des risques, en particulier pour les systèmes déployés dans les services publics.

Ces avancées confirment l'importance d'un déploiement responsable, encadré et maîtrisé de l'intelligence artificielle au sein des collectivités territoriales.

La mise en œuvre du Règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) s'inscrit dans une application progressive et harmonisée à l'échelle de l'Union européenne. Entré en vigueur le **1er août 2024**, le règlement prévoit une montée en charge échelonnée de ses obligations.

À compter du **2 février 2025**, les systèmes d'IA présentant des risques jugés inacceptables sont interdits, notamment ceux reposant sur l'exploitation de la vulnérabilité de certaines populations (enfants, personnes en situation de précarité) ou les dispositifs de « scoring social ».

Le **2 août 2025** marque une étape clé avec l'entrée en application des dispositions relatives aux systèmes d'IA à usage général. Les fournisseurs doivent alors fournir une documentation technique détaillée, des instructions d'utilisation, publier un résumé des données utilisées pour l'entraînement des modèles et respecter les règles applicables en matière de droit d'auteur. Les contenus générés par des systèmes d'IA doivent par ailleurs être explicitement signalés comme tels.

1. Un cadre strict pour l'usage de l'IA dans les collectivités

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les services publics, notamment au niveau des collectivités territoriales, doit impérativement respecter un cadre juridique strict. Les collectivités, en tant qu'acteurs publics, sont soumises à des règles précises relatives à la protection des données personnelles, à la transparence des décisions administratives, ainsi qu'au respect des principes d'égalité, de neutralité et de continuité du service public.

L'IA, par sa capacité à traiter de grands volumes de données et à automatiser certaines décisions, accentue les enjeux liés à la confidentialité et à la loyauté des traitements. Elle renforce également les risques en matière de discrimination, ce qui impose une vigilance accrue lors de son déploiement.

2. Le cadre européen et national : RGPD, AI Act, CNIL, EDPS

Le déploiement de solutions d'intelligence artificielle au sein d'une commune s'inscrit dans un cadre juridique exigeant, défini à la fois au niveau européen et national. Plusieurs textes structurants encadrent les usages possibles et imposent des obligations spécifiques aux acteurs publics.

En premier lieu, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) encadre l'ensemble des traitements de données personnelles. Pour les communes, cela implique de déterminer une base légale pour chaque usage, d'informer clairement les usagers sur les finalités poursuivies, et de garantir la sécurité, la proportionnalité et la minimisation des données traitées.

Le RGPD ne porte pas sur l'intelligence artificielle en tant que technologie, mais sur les traitements de données personnelles, y compris lorsqu'ils recourent à des outils d'IA.

Par ailleurs, le droit à la transparence algorithmique, issu notamment de la loi pour une République numérique de 2016, impose que toute décision administrative fondée sur un algorithme puisse être expliquée et communiquée aux usagers concernés. Ce principe constitue un enjeu central pour la confiance des citoyens dans l'action publique.

À l'échelle européenne, le règlement sur l'intelligence artificielle (AI Act), adopté par le Parlement européen en mars 2024, instaure une classification des systèmes d'IA selon leur niveau de risque (minimal, limité, élevé ou interdit). Certains usages de l'IA dans le service public, en particulier dans les domaines sociaux, de l'accès aux droits, du recrutement ou de la sécurité, peuvent relever de la catégorie des systèmes « à haut risque ». Ces derniers sont soumis à des obligations renforcées, telles que la documentation des systèmes, la réalisation d'audits, la traçabilité des décisions, le maintien d'un contrôle humain effectif et des exigences accrues de transparence.

Le cadre juridique national applicable aux collectivités territoriales impose en outre le respect des principes fondamentaux du service public, notamment la neutralité, l'égalité de traitement et la continuité du service, qui doivent guider toute démarche d'intégration de l'intelligence artificielle.

Le règlement européen prévoit également des obligations organisationnelles pour les acteurs publics et privés utilisant des systèmes d'IA. Celles-ci concernent notamment la transparence des usages, la cartographie des systèmes déployés, la désignation d'un responsable chargé du suivi des dispositifs d'IA, la formation des personnels et la tenue d'un inventaire des outils utilisés.

Les systèmes classés « à haut risque » doivent faire l'objet d'audits réguliers, afin de prévenir les biais discriminatoires et les atteintes aux droits fondamentaux, en particulier en matière de protection de la vie privée. En cas de non-respect des obligations prévues par l'AI Act, les sanctions encourues peuvent atteindre jusqu'à 7 % du chiffre d'affaires mondial ou 35 millions d'euros, selon la gravité des manquements constatés.

Enfin, au niveau national, la mise en œuvre et le contrôle de ces dispositifs reposent sur plusieurs autorités compétentes, au premier rang desquelles la CNIL, en charge de la protection des données personnelles, ainsi que d'autres autorités nationales et européennes veillant au respect des droits fondamentaux. Les employeurs publics sont également tenus de garantir un niveau de compétences suffisant en matière d'intelligence artificielle pour leurs agents et de veiller à la conformité des outils déployés aux exigences de transparence, de sécurité et de protection des données.

3. Risques de non-conformité pour les collectivités

Le non-respect de ce cadre juridique expose les collectivités à plusieurs risques :

- **Sanctions administratives** : la CNIL peut prononcer des amendes en cas de manquement au RGPD ;
- **Contentieux juridiques** : un citoyen peut contester une décision prise par un système d'IA jugé opaque ou discriminatoire ;
- **Atteinte à la confiance publique** : au-delà des aspects juridiques, l'opacité ou les erreurs d'un système d'IA peuvent nuire à la légitimité de l'action publique et fragiliser la relation entre les citoyens et les institutions locales.

4. Bonnes pratiques et exigences de conformité

Pour prévenir ces risques et garantir un usage responsable de l'IA, les collectivités peuvent :

- désigner un référent « données et IA », en lien avec le Délégué à la Protection des Données (DPO) ;
- privilégier la transparence, en documentant les algorithmes utilisés et en expliquant les logiques de traitement aux usagers ;
- mettre en place une évaluation éthique préalable pour tout projet d'IA impliquant des données personnelles ou ayant un impact sur les droits des citoyens ;
- assurer un contrôle humain effectif dans toute décision sensible (attribution de droits sociaux, délivrance d'autorisations) ;
- **former les agents municipaux** aux obligations légales et aux risques liés aux technologies d'intelligence artificielle.

B- Outils d'accompagnement de l'État français pour le déploiement de l'IA

Afin d'accompagner les acteurs publics et privés dans l'adoption de l'intelligence artificielle, l'État français a mis en place plusieurs dispositifs visant à favoriser l'innovation tout en garantissant la conformité réglementaire.

1. Plan « Osez l'IA »

Dans le cadre du plan « Osez l'IA », plusieurs outils ont été déployés :

- **Diagnostics Data IA** : pilotés par **Bpifrance**, ces diagnostics permettent de bénéficier d'un cofinancement pour réaliser un état des lieux technique et opérationnel, identifier des cas d'usage de l'IA et les prioriser. Ce dispositif est accessible depuis **octobre 2025**.
- **Prêts garantis par l'État** : à partir de **janvier 2026**, les PME pourront solliciter des prêts garantis par l'État, via Bpifrance, afin de financer des projets d'IA structurants.
- **Programmes d'accélération** : destinés aux structures porteuses de projets à fort impact, ils proposent un accompagnement sur 18 mois, associant formations collectives et immersion au sein d'organisations déjà engagées dans l'IA.
- **Académie de l'IA** : plateforme nationale de formation en ligne, accessible à tous les publics (apprentis, demandeurs d'emploi, salariés, dirigeants), proposant des contenus pédagogiques adaptés. Son lancement est prévu pour **fin 2025**.

2. Appels à projets et dispositifs spécifiques

- **« Pionniers de l'IA »** : appel à projets soutenant les technologies de rupture et les initiatives stratégiques, opéré par Bpifrance et l'Inria.
- **Programme « IA Booster France »** : dispositif de soutien financier et d'accompagnement des PME et ETI, doté d'un budget de **200 millions d'euros**, destiné à financer plusieurs centaines de projets.

3. Sensibilisation, emploi et formation

- **Ambassadeurs IA** : déploiement de 300 ambassadeurs chargés de sensibiliser les organisations et de faciliter l'adoption de l'IA.
- **Journée nationale de l'IA** : prévue en **février 2026**, visant à rassembler l'écosystème français de l'IA.
- **France Travail** : déploiement d'outils tels que MatchFT et ChatFT afin de simplifier le travail des agents et d'améliorer l'accompagnement des demandeurs d'emploi, avec un objectif de **300 000 personnes formées d'ici fin 2025**

IV - Impacts potentiels et risques à maîtriser

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les services municipaux ouvre des perspectives importantes de modernisation de l'action publique. Elle peut transformer les modes d'organisation, les pratiques professionnelles et la relation entre l'administration et les citoyens. Toutefois, ces évolutions s'accompagnent de risques qu'il convient d'anticiper et de maîtriser afin de garantir une mise en œuvre responsable, éthique et conforme aux valeurs du service public.

A- Effets attendus pour la collectivité

L'introduction de solutions d'intelligence artificielle peut avoir des effets structurants sur l'organisation et le fonctionnement global de la collectivité.

En premier lieu, l'IA constitue un levier de modernisation des processus internes. Elle permet d'automatiser certaines tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée, de fluidifier la circulation de l'information entre les services et de réduire les délais de traitement des dossiers. Ces évolutions peuvent améliorer l'efficacité administrative tout en renforçant la fiabilité des données utilisées.

Par ailleurs, l'IA offre de nouvelles capacités de pilotage et d'anticipation. L'analyse de données à grande échelle peut soutenir la prise de décision, notamment en matière de planification des ressources, de gestion des équipements, de politiques publiques locales ou d'anticipation des besoins des habitants. Elle contribue ainsi à une action publique plus réactive et mieux ciblée.

Enfin, l'engagement dans des projets d'IA peut renforcer l'image d'une collectivité innovante et attractive. En s'inscrivant dans une démarche maîtrisée et progressive, la Ville affirme sa capacité à s'adapter aux évolutions technologiques tout en restant fidèle à ses missions de service public.

B- Impacts et risques pour les agents municipaux

L'intégration de l'intelligence artificielle a des répercussions directes sur les agents municipaux, tant sur le plan organisationnel que professionnel.

L'évolution des outils et des processus peut susciter des interrogations légitimes quant à la transformation des missions. La réorganisation de certaines tâches, notamment celles susceptibles d'être automatisées, peut générer des craintes liées à la reconnaissance du rôle professionnel ou à l'évolution des métiers. Ces perceptions doivent être prises en compte afin d'éviter toute perte de sens ou de motivation.

Par ailleurs, l'usage de solutions d'IA implique une montée en compétences des agents. La compréhension des outils, l'interprétation des résultats produits et la

maîtrise des obligations réglementaires (protection des données, transparence) peuvent représenter une charge supplémentaire si elles ne sont pas accompagnées de formations adaptées et d'un soutien organisationnel.

Enfin, la question de la responsabilité demeure centrale. Les agents peuvent être amenés à expliquer ou justifier des décisions partiellement fondées sur des outils algorithmiques. Il est donc essentiel de clarifier le rôle de l'IA comme outil d'aide à la décision, en maintenant un contrôle humain effectif et en garantissant que la responsabilité finale demeure clairement identifiée.

C- Conséquences pour les habitants et points de vigilance

Pour les habitants, l'intelligence artificielle peut améliorer l'accessibilité, la lisibilité et la réactivité des services municipaux. Toutefois, son déploiement soulève plusieurs enjeux majeurs en matière de confiance et d'égalité d'accès au service public.

Le premier enjeu concerne la transparence. Lorsque des outils automatisés interviennent dans l'orientation des demandes ou dans le traitement des dossiers, les citoyens doivent pouvoir comprendre les principes généraux de fonctionnement et conserver la possibilité d'un recours humain. À défaut, un manque de lisibilité pourrait fragiliser la confiance dans l'action publique.

Le second enjeu porte sur l'inclusion numérique. Le développement de services intelligents ne doit pas accentuer les difficultés rencontrées par les publics éloignés du numérique, en situation de handicap ou peu à l'aise avec les outils numériques. Le maintien d'alternatives humaines et de dispositifs d'accompagnement constitue une condition indispensable à un déploiement équitable.

Enfin, l'utilisation de données pour entraîner ou alimenter les systèmes d'IA comporte un risque de biais ou de discriminations involontaires. Une vigilance particulière doit être accordée à la qualité des données, à l'évaluation régulière des outils et à la prévention de toute atteinte aux droits des citoyens.

D- Principes de maîtrise des risques

Face à ces impacts et risques, plusieurs principes transversaux doivent guider l'intégration de l'intelligence artificielle dans les services municipaux.

La première condition réside dans le maintien d'un contrôle humain systématique, en particulier pour toute décision ayant un impact sur les droits des habitants ou la situation des agents. L'IA doit demeurer un outil d'aide et non un substitut à l'expertise humaine.

La seconde condition concerne l'accompagnement des agents. La formation, la communication interne et l'implication des équipes dès la conception des projets constituent des leviers essentiels pour favoriser l'appropriation des outils et prévenir les résistances.

Enfin, la transparence et la gouvernance des données doivent être garanties. La documentation des usages, l'information des citoyens, le respect strict du cadre réglementaire et l'évaluation régulière des dispositifs déployés permettent de sécuriser les projets et de renforcer la confiance dans l'action publique.

Afin de synthétiser l'ensemble des risques identifiés et des mesures de prévention associées, le tableau ci-dessous propose une lecture transversale des principaux points de vigilance liés à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les services municipaux.

Il ne vise pas à introduire de nouveaux risques, mais à mettre en regard, de manière opérationnelle, les constats issus des analyses précédentes et les leviers de maîtrise mobilisables par la collectivité

E- Synthèse transversale des risques et leviers de maîtrise

Type de risque	Exemple concret	Impact potentiel	Mesures de prévention
Perte d'emploi / redéfinition des missions	Accélération ou automatisation partielle de tâches répétitives (Qwam : recherche documentaire ; assistants vocaux : filtrage d'appels)	Inquiétude des agents, perte de sens	Former les agents, revaloriser les missions à forte valeur ajoutée
Fracture numérique	Usage croissant des démarches numériques (Magic LEMP, assistants vocaux) lorsque les alternatives physiques sont réduites	Exclusion d'une partie de la population	Maintenir des guichets physiques, proposer une assistance numérique
Manque de transparence	Algorithmes d'aide à la décision peu explicites	Perte de confiance des citoyens	Documenter et expliquer les logiques algorithmiques
Biais et discriminations	Modèles entraînés sur des données incomplètes (Fullsoon ; Chennevières : erreurs d'analyse vidéo)	Décisions ou résultats injustes	Auditer les systèmes, maintenir un contrôle humain systématique

Type de risque	Exemple concret	Impact potentiel	Mesures de prévention
Surcharge de compétences	Agents confrontés à des outils complexes (Plaisir, Chennevières)	Stress, démotivation	Plan de formation continue, accompagnement RH
Dépendance technologique	Solutions propriétaires non interopérables	Perte de maîtrise, verrouillage fournisseur	Choisir des solutions réversibles, gouvernance interne des données

V - Résultats attendus sous réserve d'une mise en œuvre maîtrisée

L'intégration progressive de l'intelligence artificielle au sein des services municipaux peut générer des bénéfices significatifs pour la collectivité, à condition qu'elle soit conduite de manière encadrée, proportionnée et conforme aux valeurs du service public. Les résultats attendus concernent à la fois l'organisation interne, les agents municipaux, la relation avec les habitants et l'attractivité globale du territoire.

A- Modernisation et amélioration des processus internes

L'intelligence artificielle constitue un levier structurant pour moderniser l'organisation interne de la collectivité. En facilitant l'analyse, le partage et la fiabilisation des données, elle contribue à renforcer la cohérence des processus administratifs et à améliorer l'efficacité opérationnelle des services.

L'optimisation des processus transversaux permet de réduire les ruptures de chaîne, les doublons et les délais de traitement, tout en favorisant une meilleure coordination entre les services, depuis le suivi des usagers jusqu'à la planification des interventions techniques. Par ailleurs, les outils fondés sur l'IA renforcent la qualité et la fiabilité des données en détectant automatiquement les incohérences ou informations obsolètes, constituant ainsi un socle indispensable à une action publique fondée sur des données fiables et partagées.

Enfin, l'automatisation ciblée de certaines tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée permet une réallocation du temps de travail vers des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse, le conseil, l'accueil ou l'accompagnement des citoyens. Les capacités prédictives offertes par l'IA soutiennent également le pilotage et l'anticipation des besoins, renforçant la capacité de la Ville à ajuster ses politiques publiques de manière plus réactive et plus pertinente.

B- Valorisation du rôle des agents municipaux

L'introduction de l'intelligence artificielle ne vise pas à remplacer les agents municipaux, mais à renforcer leur rôle, leur expertise et leur position centrale dans le fonctionnement du service public.

En réduisant la charge des opérations techniques et répétitives, l'IA permet un recentrage sur les missions nécessitant discernement, écoute, accompagnement et expertise humaine. Cette évolution contribue à renforcer la dimension qualitative et relationnelle du service public, tout en redonnant du sens aux missions exercées.

Par ailleurs, l'usage de nouveaux outils numériques favorise une montée en compétences des agents, notamment en matière de compréhension des données, d'analyse des résultats et de maîtrise des interfaces numériques. Les agents deviennent ainsi des acteurs clés de l'interprétation, de la contextualisation et de la validation des informations produites par les systèmes d'IA, garantissant leur adéquation avec les réalités de terrain.

Enfin, l'implication des agents dans la conception, l'expérimentation et l'amélioration des projets d'IA favorise l'appropriation des outils et valorise leur connaissance fine des pratiques administratives et des attentes des usagers. L'IA devient ainsi un levier de professionnalisation, d'engagement et de reconnaissance des agents municipaux.

C- Amélioration de la relation avec les citoyens

L'intelligence artificielle peut transformer la relation entre la commune et ses habitants en la rendant plus lisible, plus personnalisée et plus réactive. L'objectif n'est pas uniquement de simplifier les démarches administratives, mais d'améliorer la qualité globale de l'échange entre l'administration et la population.

Les outils d'IA facilitent l'accès à une information plus claire et plus homogène, en adaptant les messages, en synthétisant des contenus complexes et en proposant des réponses contextualisées, quel que soit le canal utilisé. Ils permettent également un accompagnement plus personnalisé des usagers, en orientant les demandes de manière plus pertinente et en limitant les démarches inutiles ou les erreurs d'orientation.

En fluidifiant le traitement des demandes simples, l'IA contribue à assurer une meilleure continuité du service public, tout en préservant un accueil humain pour les situations complexes ou les publics fragiles. Les agents peuvent ainsi consacrer davantage de temps à l'accompagnement individuel et aux situations nécessitant écoute et expertise humaine.

Par ailleurs, l'analyse automatisée des contributions citoyennes, des questionnaires ou des retours d'usage permet à la collectivité de mieux identifier les attentes des

habitants et de renforcer les démarches de participation et de concertation, en appui aux dispositifs existants.

À titre d'illustration, l'assistant vocal déployé à Plaisir (Yvelines) montre comment l'IA peut améliorer la fluidité du service et la satisfaction des usagers, tout en recentrant les agents municipaux sur les situations nécessitant une intervention humaine qualifiée.

Au-delà de la dématérialisation, l'IA crée ainsi les conditions d'une relation plus lisible, plus réactive et plus inclusive, en appui au rôle essentiel des agents dans l'accompagnement des habitants.

D- Innovation et attractivité du territoire

Le recours à l'intelligence artificielle contribue à renforcer l'image et l'attractivité de la commune en affirmant sa capacité à innover et à intégrer des technologies utiles au service des politiques publiques locales. L'IA devient ainsi un levier de dynamisme territorial, tant sur le plan économique qu'institutionnel.

En s'engageant dans une démarche structurée d'innovation numérique, la Ville envoie un signal fort en faveur de la modernisation du territoire. Cette orientation participe à la construction d'une image de collectivité agile, attentive à l'évolution des usages et capable d'anticiper les besoins futurs de ses habitants.

Le développement de projets fondés sur l'IA favorise également la création de partenariats avec d'autres collectivités, des organismes publics, des universités ou des entreprises spécialisées. Ces collaborations permettent de mutualiser les compétences, d'accéder à des expertises techniques et à des financements, tout en bénéficiant de retours d'expérience utiles à l'amélioration des politiques publiques locales.

Par ailleurs, la qualité et la modernisation des services publics constituent un facteur d'attractivité croissant pour les habitants comme pour les acteurs économiques. Une commune qui investit dans des outils numériques performants, responsables et transparents renforce son attractivité résidentielle et économique, en offrant un environnement perçu comme innovant et bien équipé en infrastructures publiques.

L'exploitation des données locales à des fins d'analyse et d'aide à la décision permet enfin à la collectivité de mieux comprendre les dynamiques territoriales, qu'il s'agisse de la fréquentation des équipements, de l'occupation de l'espace, des besoins en mobilité ou de la gestion des espaces verts. Ces capacités renforcent la planification stratégique et la capacité d'adaptation du territoire face aux enjeux environnementaux, sociaux et démographiques.

À titre d'illustration, la commune de Villeneuve-le-Roi a déployé une solution associant intelligence artificielle et modélisation 3D afin d'optimiser l'entretien de plus de 3 600 arbres. Cette démarche montre comment l'innovation peut contribuer à une gestion plus durable et plus lisible des espaces publics, tout en renforçant l'image de la collectivité auprès des habitants et des partenaires institutionnels.

Ainsi, l'intelligence artificielle ne constitue pas uniquement un outil de modernisation interne : elle devient un vecteur d'attractivité, de dynamisme et de positionnement stratégique, permettant à la Ville d'affirmer son rôle au sein d'un écosystème numérique en constante évolution.

E- Tableau de synthèse des bénéfices

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux bénéfices attendus de l'intégration progressive de l'intelligence artificielle au sein des services municipaux. Il met en regard les effets positifs pour les habitants, les agents municipaux et l'organisation globale de la collectivité, sans introduire de nouveaux éléments par rapport aux analyses précédentes.

Bénéfice attendu	Pour les citoyens	Pour les agents municipaux	Pour la collectivité
Qualité et clarté de l'information	Informations plus lisibles et réponses mieux adaptées aux situations	Accès facilité aux données utiles et réduction des ambiguïtés	Communication publique plus cohérente et meilleure compréhension des actions municipales
Personnalisation de l'accompagnement	Orientation plus pertinente selon les besoins individuels	Possibilité d'offrir un suivi plus précis et contextualisé	Services mieux alignés avec les attentes de la population
Renforcement de la présence humaine là où elle est indispensable	Accueil humain recentré sur les demandes complexes et les publics fragiles	Recentrage sur les missions relationnelles et d'expertise	Amélioration de la qualité globale du service rendu
Professionnalisation et montée en compétence	Services plus fiables et mieux organisés	Développement de compétences numériques et analytiques	Ressources humaines mieux valorisées et attractivité accrue des métiers
Pilotage renforcé du territoire	Actions publiques plus lisibles et mieux anticipées	Outils d'aide à la décision facilitant la gestion opérationnelle	Capacité accrue à planifier, ajuster et évaluer les politiques locales

Attractivité et innovation	Image d'un territoire moderne et engagé	Participation à des projets innovants et nouveaux partenariats	Dynamisme territorial renforcé (habitants, entreprises, institutions)
-----------------------------------	---	--	---

F- Recommandations pour maximiser les bénéfices

Afin que l'intelligence artificielle contribue pleinement à l'amélioration du service public et à la modernisation de l'administration municipale, certaines conditions doivent être réunies dès les premières expérimentations. Les recommandations suivantes visent à garantir une intégration responsable, maîtrisée et bénéfique pour l'ensemble des acteurs.

Le succès des projets d'intelligence artificielle repose en premier lieu sur l'appropriation des outils par les agents municipaux. Des actions d'accompagnement, de formation ciblée et de partage de bonnes pratiques doivent être mises en place afin de permettre aux équipes de comprendre, d'utiliser et d'interpréter les solutions déployées, tout en valorisant les compétences développées.

Chaque mise en œuvre doit par ailleurs s'appuyer sur une analyse précise des besoins et de la valeur ajoutée attendue. Le recours à un outil fondé sur l'IA n'est pertinent que s'il répond à un problème clairement identifié et s'il apporte une amélioration tangible de la qualité du service rendu aux habitants. Cette approche proportionnée permet d'éviter des déploiements technologiques sans bénéfice réel.

La lisibilité et la transparence des dispositifs constituent également un facteur déterminant d'acceptabilité. Une communication claire sur les objectifs poursuivis, le fonctionnement général des outils, leurs limites et les modalités de contrôle humain contribue à renforcer la confiance des habitants dans l'action publique.

Il est en outre essentiel de veiller à l'inclusion de tous les publics. Les services numériques intégrant de l'IA doivent être conçus de manière à ne pas exclure les personnes en situation de fragilité, de handicap ou d'éloignement au numérique. Le maintien de canaux alternatifs et d'un accompagnement humain adapté demeure une condition indispensable.

Enfin, l'intégration de l'intelligence artificielle doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Une évaluation régulière des usages, fondée sur les retours des agents et des citoyens, ainsi qu'un ajustement progressif des outils en fonction des évolutions techniques et réglementaires, permettent de sécuriser les projets dans la durée.

Ainsi, la collectivité peut tirer pleinement parti des innovations technologiques, tout en garantissant une mise en œuvre progressive, responsable et résolument orientée vers l'intérêt général.

VI - Recommandations et feuille de route

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein des services municipaux ne peut se limiter à une approche technologique ou opportuniste. Elle nécessite une démarche structurée, progressive et pleinement alignée avec les valeurs du service public, ainsi qu'avec les besoins spécifiques de la collectivité et de ses habitants.

À la suite du diagnostic des services municipaux, de l'analyse des impacts et des risques, puis de l'identification des résultats attendus, ce chapitre vise à **traduire les enseignements du rapport en une feuille de route opérationnelle**. Les recommandations formulées ci-après ont pour objectif d'organiser, de piloter et de sécuriser l'intégration de l'intelligence artificielle dans la durée, en garantissant sa cohérence avec les exigences d'éthique, de transparence, de protection des données et d'inclusion numérique.

Cette feuille de route ne propose pas un déploiement uniforme ou généralisé de l'IA, mais une démarche progressive fondée sur l'expérimentation, l'évaluation et l'ajustement continu. Elle vise à accompagner les services municipaux dans l'appropriation des outils, à clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs, et à instaurer une gouvernance adaptée aux enjeux de la donnée et de l'intelligence artificielle.

L'objectif est ainsi de doter la Ville d'un cadre méthodologique clair et opérationnel, lui permettant d'intégrer l'IA comme un levier d'amélioration du service public, tout en maîtrisant les risques et en préservant la place centrale de l'humain dans la décision et la relation avec les habitants.

A- Principes directeurs de mise en œuvre

Trois principes fondamentaux doivent guider toute initiative liée à l'IA :

1. L'humain au centre

L'IA intervient en appui des agents municipaux et ne doit jamais se substituer à leur expertise ou à leur discernement. Les décisions engageant les citoyens doivent rester sous contrôle humain, en particulier lorsqu'elles ont un impact direct sur leurs droits ou leur situation.

2. Transparence et intelligibilité

Pour être acceptées, les solutions d'IA doivent être compréhensibles par les habitants comme par les agents. Cela implique une communication claire sur les objectifs poursuivis, les modalités d'utilisation des outils et les limites technologiques.

3. Progressivité dans les déploiements

Les expérimentations limitées, évaluées et ajustées avant un déploiement élargi, constituent la meilleure garantie d'une adoption réussie. Cette approche graduée permet de sécuriser les usages, de recueillir les retours de terrain et d'adapter les outils aux réalités opérationnelles.

B- Étapes de la feuille de route

La feuille de route proposée s'articule en quatre étapes successives, permettant d'inscrire l'IA dans une dynamique pérenne et responsable.

1. Étape 1 — Diagnostic approfondi (court terme, 6 mois)

- Finaliser l'analyse des besoins sur la base des questionnaires et entretiens réalisés.
- Identifier les processus prioritaires présentant un potentiel de gain ou nécessitant une modernisation.
- Évaluer la maturité technique des services et les conditions de faisabilité juridique (RGPD, sécurité, transparence).
- Anticiper les impacts organisationnels afin d'adapter les compétences et l'accompagnement des agents.

2. Étape 2 — Lancement de projets pilotes (1 à 2 ans)

- Sélectionner deux ou trois expérimentations pertinentes, représentatives de services différents.
- Impliquer les agents dès la conception afin de garantir l'appropriation des outils et leur alignement avec les pratiques professionnelles.
- Évaluer objectivement les pilotes à partir d'indicateurs simples : pertinence, efficacité, facilité d'usage, satisfaction des agents et des habitants.

3. Étape 3 — Déploiement progressif et ajustements (2 à 3 ans)

- Étendre les outils testés avec succès à d'autres services, en tenant compte des retours de terrain.
- Adapter les organisations de travail, les circuits de décision et les modalités d'accueil du public lorsque cela est nécessaire.
- Renforcer la communication auprès des habitants pour présenter les résultats et les bénéfices obtenus.

4. Étape 4 — Gouvernance et pérennisation (> 3 ans)

- Mettre en place une instance de pilotage dédiée à l'IA et à la donnée, associant élus, agents et experts.

- Développer un référentiel interne de bonnes pratiques : éthique, sécurité, gestion de la donnée, transparence.
- Incrire dans la durée un budget dédié à l'innovation numérique et à la formation continue des agents.

C- Acteurs impliqués

La réussite de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les services municipaux repose sur la mobilisation coordonnée de multiples acteurs. Chacun apporte une expertise spécifique et un rôle complémentaire dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets.

1. Les élus municipaux

Ils définissent les orientations stratégiques et portent la vision politique associée à l'usage de l'IA. Leur rôle consiste à arbitrer les priorités, garantir l'inscription des projets dans l'intérêt général et assurer leur cohérence avec les valeurs du service public.

2. La direction générale et les responsables de service

Ils pilotent opérationnellement les projets, coordonnent l'organisation interne et veillent à la bonne articulation entre les besoins des services, les contraintes réglementaires et les capacités techniques. Ils jouent un rôle central dans l'accompagnement des équipes et l'ajustement des processus.

3. Les agents administratifs

Leur connaissance fine des procédures, des outils existants et des attentes quotidiennes des usagers est indispensable pour identifier les usages pertinents de l'IA. Ils contribuent aux tests, formulent des retours concrets et participent à l'adaptation des outils à la réalité de terrain.

4. Les agents de terrain

Leur expertise opérationnelle est essentielle pour évaluer la viabilité des solutions d'IA dans des environnements très concrets. Ils permettent d'identifier les contraintes pratiques, les besoins d'ajustement et les situations où l'intervention humaine demeure indispensable. Leur contribution garantit que les outils développés répondent réellement aux réalités du territoire.

5. Les citoyens et usagers

Ils constituent la finalité des services publics modernisés. Leur participation, qu'elle soit formalisée (consultations, ateliers, enquêtes) ou indirecte (retours

d'usage, observations), permet d'évaluer la qualité, la transparence, l'accessibilité et l'acceptabilité des services fondés sur l'IA.

6. Les partenaires externes

Ils regroupent les prestataires techniques, experts juridiques, institutions publiques (État, Région, Département), associations spécialisées et universités. Ils apportent un appui technique, garantissent la conformité réglementaire et facilitent l'accès à des innovations ou à des financements.

Ensemble, ces acteurs constituent un écosystème complémentaire permettant de concevoir, expérimenter, ajuster et pérenniser des usages d'intelligence artificielle au service de l'intérêt général et de la qualité du service public local.

D- Indicateurs de suivi

Pour garantir un pilotage rigoureux, des indicateurs doivent être suivis régulièrement :

1. Indicateurs de performance

- Délais de traitement.
- Volume de demandes orientées ou traitées via les outils.
- Réduction des erreurs.

2. Indicateurs de satisfaction

- Retours des usagers.
- Perception des agents.
- Qualité du service rendu.

3. Indicateurs de conformité et de sécurité

Audits réguliers sur la transparence, la gestion des données, la protection des publics sensibles.

4. Indicateurs financiers

- Évolution des coûts.
- Économies générées.
- Retour sur investissement pour la collectivité.

E- Leviers opérationnels de sécurisation

Pour garantir une adoption durable et maîtrisée de l'IA, les recommandations suivantes doivent accompagner l'ensemble du processus :

- **Développer un cadre de formation continue**, afin de soutenir la montée en compétence des agents et de renforcer leur rôle d'acteurs de la transformation numérique.
- **Communiquer de manière transparente et pédagogique** auprès des habitants sur les usages, les objectifs et les bénéfices attendus.
- **Éviter tout déploiement massif sans phase expérimentale**, afin de limiter les risques techniques et organisationnels.
- **Maintenir une gouvernance éthique** intégrant les dimensions sociales, juridiques et humaines dès la conception des projets.

VII - Conclusion

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein des services municipaux constitue pour la Ville de Livry-Gargan une opportunité structurante de modernisation de l'action publique. Elle offre des leviers concrets pour améliorer la qualité du service rendu aux habitants, renforcer l'efficacité des organisations et soutenir les agents municipaux dans l'exercice de leurs missions quotidiennes. Le diagnostic mené par le CESEL met en évidence des niveaux de maturité numérique hétérogènes selon les services, mais également une convergence nette autour de besoins partagés : fiabilisation des données, gains d'efficacité et amélioration de la réactivité et de la cohérence des réponses apportées aux usagers.

Les projets pilotes proposés s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue et de pragmatisme. Réalistes, maîtrisés et conformes aux exigences réglementaires, ils constituent une première étape essentielle pour expérimenter des solutions innovantes, en mesurer les bénéfices concrets et accompagner progressivement les services dans leur transformation. Cette approche graduée permettra, le cas échéant, d'envisager une extension à d'autres secteurs de la collectivité, en tenant compte des contraintes organisationnelles et des spécificités propres à chaque service.

L'attention portée aux habitants demeure un enjeu central de cette démarche. L'intelligence artificielle ne saurait se limiter à l'optimisation des processus internes : elle doit également contribuer à renforcer l'accessibilité du service public, la qualité de l'accompagnement et l'équité dans l'accès aux droits. À cet égard, l'inclusion numérique, le maintien d'alternatives humaines et l'accompagnement des publics les plus fragiles constituent des conditions indispensables pour garantir que la transformation engagée bénéficie à l'ensemble des Livryens.

En s'appuyant sur des principes clairs, une gouvernance adaptée et une feuille de route structurée, la Ville dispose des moyens nécessaires pour tirer pleinement parti des potentialités offertes par l'intelligence artificielle tout en maîtrisant les risques. Cette trajectoire ouvre la voie à un service public plus lisible, plus réactif et mieux aligné avec les attentes des habitants, tout en valorisant l'expertise et le rôle central des agents municipaux.

Livry-Gargan dispose ainsi des atouts pour s'inscrire durablement comme une référence locale en matière d'usage éthique, pragmatique et inclusif de l'intelligence artificielle au service de l'intérêt général

Lexique des acronymes, sigles et notions techniques

AI Act — Règlement européen sur l'intelligence artificielle

Cadre juridique européen définissant les usages autorisés de l'intelligence artificielle, selon une classification des systèmes par niveaux de risque (inacceptable, élevé, limité, minimal), ainsi que les obligations applicables aux acteurs publics et privés.
→ Voir pages 12 à 14 et Annexe 7

CESEL — Conseil économique, social et environnemental local

Instance consultative locale chargée d'éclairer les décisions municipales par des analyses prospectives, des diagnostics territoriaux et des recommandations stratégiques.
→ Voir page 7 et ensemble du rapport

CNIL — Commission nationale de l'informatique et des libertés

Autorité administrative indépendante chargée de veiller à la protection des données personnelles et au respect du RGPD en France.
→ Voir pages 13 à 14

DPO — Délégué à la protection des données

Personne désignée par une organisation publique pour veiller au respect du RGPD, conseiller les services, contrôler la conformité des traitements et assurer le lien avec la CNIL.
→ Voir pages 13 à 14

Données personnelles

Informations permettant d'identifier directement ou indirectement une personne physique (nom, adresse, situation familiale, données scolaires, etc.).
→ Voir pages 13 à 14

FALC — Facile à lire et à comprendre

Méthode de rédaction visant à rendre les documents accessibles aux personnes ayant des difficultés de compréhension ou en situation de handicap cognitif.

→ Voir page 24 et Annexe 5

GPEC — Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Démarche visant à anticiper les évolutions des métiers, des effectifs et des compétences au sein d'une organisation.

→ Voir page 23 et Annexe 8 – Ressources humaines

GRC — Gestion de la relation citoyen

Ensemble d'outils et de processus permettant de centraliser, suivre et traiter les demandes des usagers.

→ Voir page 24 et Annexe 8 – Accueil unique

IA — Intelligence artificielle

Ensemble de techniques informatiques permettant à des systèmes d'assister l'humain dans l'analyse, l'apprentissage, le raisonnement ou la compréhension du langage.

→ Voir pages 6 à 7

IA générative

Sous-catégorie de l'intelligence artificielle capable de produire ou reformuler des contenus (textes, synthèses, réponses conversationnelles, documents) à partir de données existantes.

→ Voir pages 16 à 17 et Annexe 3

Machine learning (apprentissage automatique)

Méthode d'intelligence artificielle permettant à un système d'apprendre à partir de données afin de produire des analyses, des classifications ou des prévisions.

→ Voir pages 16 à 17 et Annexe 3

Modèle prédictif

Modèle fondé sur l'analyse de données historiques permettant d'anticiper des événements futurs (fréquentation, besoins logistiques, pannes, etc.).

→ Voir pages 16 à 17, Annexe 3 et Annexe 9

RGPD — Règlement général sur la protection des données

Texte européen encadrant la collecte, le traitement et la conservation des données personnelles par les organismes publics et privés.

→ Voir pages 13 à 14

RAG — Retrieval-Augmented Generation (génération augmentée par recherche documentaire)

Architecture combinant un moteur de recherche documentaire interne et une IA générative afin de produire des réponses fondées sur des documents de référence.

→ Voir page 29 (Annexe 9 – Pilote 1)

SIG — Système d'information géographique

Outil permettant de gérer, analyser et visualiser des données géolocalisées (espaces verts, voirie, équipements publics).

→ Voir page 10 et Annexe 8 – Espaces verts

Vision par ordinateur

Technologie d'intelligence artificielle permettant l'analyse automatisée d'images ou de vidéos. Son usage est strictement encadré dans les collectivités territoriales.

→ Voir pages 16 à 17 et Annexe 3

Workflow (circuit de traitement)

Enchaînement structuré d'étapes de traitement, de validation ou de décision au sein d'un processus administratif.

→ Voir pages 22 à 23 et Annexe 9

Parapheur numérique

Outil de validation et de signature électronique des documents administratifs, intégré dans un circuit de validation formalisé.

→ Voir pages 22 à 23 et Annexe 9

Cloud souverain

Infrastructure d'hébergement respectant les exigences de souveraineté numérique, notamment en matière de localisation des données, de sécurité et de droit applicable.

→ Voir pages 14 et 29

Gouvernance des données

Ensemble des règles, processus et responsabilités visant à garantir la qualité, la sécurité, la traçabilité et la conformité des données utilisées par la collectivité.

→ Voir pages 14, 23 et Annexe 9 – Pilote 10

Cadastre des données

Inventaire structuré des fichiers et bases de données utilisés par la collectivité afin d'identifier les doublons, incohérences et risques.

→ Voir Annexe 9 – Pilote 10

Algorithme

Description formalisée d'une suite d'étapes permettant d'obtenir un résultat à partir de données fournies en entrée.

Chatbot (assistant conversationnel)

Programme informatique simulant une conversation humaine, par texte ou par voix, afin de répondre à des questions ou d'exécuter des tâches simples.

Bpifrance — Banque publique d'investissement

Établissement public soutenant les entreprises et les collectivités dans les domaines de l'innovation, du financement, de l'investissement et de l'accompagnement stratégique.

Annexes

1. IDEES : PROJETS PILOTES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Réalistes, réalisables, économiquement maîtrisés et sécurisés

Les projets pilotes présentés ci-dessous reposent exclusivement sur des besoins concrets exprimés par les services municipaux. Chacun d'eux peut être expérimenté à échelle réduite, dans une logique de preuve de valeur, avant toute généralisation. L'approche retenue privilégie des solutions sobres, conformes au RGPD et adaptées aux contraintes du secteur public.

a) PILOTE 1 — Assistant documentaire interne sécurisé

Ce pilote s'adresse principalement aux services juridiques, aux ressources humaines et à l'accueil unique. Il répond à une problématique récurrente de recherche d'information lente, fragmentée et peu centralisée.

L'objectif est de mettre en place un assistant d'intelligence artificielle interne, hébergé sur un serveur municipal ou sur un cloud souverain, capable de retrouver rapidement des modèles d'arrêtés ou de délibérations, de répondre aux questions réglementaires des agents, de résumer des documents complexes, de générer des notes de synthèse et d'aider à l'orientation des usagers.

Ce pilote présente un fort potentiel de succès en raison de son coût maîtrisé, reposant sur des bases open source de type RAG et un hébergement local, de gains de temps immédiats pour les agents, et de l'absence de traitement de données externes, garantissant une conformité totale au RGPD.

b) PILOTE 2 — Automatisation partielle des délibérations et arrêtés

Ce projet concerne le service juridique, confronté à une production documentaire lourde, à des phases de relecture chronophages et à l'absence d'un outil documentaire structuré.

Le pilote vise à automatiser la génération de modèles de délibérations à partir de formulaires normalisés, à assurer une numérotation automatique des documents, à intégrer un workflow de validation interne impliquant la direction générale, le cabinet, le service juridique et les services opérationnels, ainsi qu'à créer un parapheur numérique intelligent.

Les gains attendus sont une réduction estimée de 30 à 40 % du temps consacré à certaines procédures, une conformité RGPD renforcée du fait du caractère

strictement interne des documents, et la constitution progressive d'une base documentaire centralisée.

c) PILOTE 3 — Système d'information géographique simplifié pour les espaces verts

Ce pilote est destiné au service des espaces verts, actuellement très dépendant de fichiers Excel, sans véritable outil SIG, et confronté à une gestion perfectible de l'arrosage et des interventions.

Il consiste à créer une cartographie simple des massifs, arbres et zones d'intervention, enrichie par une aide à la planification reposant sur l'analyse de données météorologiques. Le système permettra d'anticiper les besoins d'arrosage, de générer des rappels automatiques pour les interventions et de disposer d'un tableau de bord synthétique de l'état des parcs et jardins.

Ce projet est particulièrement pertinent car il ne nécessite aucun capteur dans sa première phase et répond à un besoin déjà clairement identifié par le service.

d) PILOTE 4 — Prédiction des pannes d'éclairage public

Ce projet s'adresse au service de l'éclairage public, en lien avec le prestataire en charge. Il repose sur l'analyse des historiques de pannes et des données de consommation afin d'anticiper les zones à risque, d'optimiser les tournées de contrôle et de réduire les interventions manuelles non nécessaires.

Les bénéfices attendus sont une cohérence avec les objectifs stratégiques fixés à l'horizon 2026, une exploitation directe des données existantes du prestataire et un impact écologique significatif grâce à une maintenance plus ciblée.

e) PILOTE 5 — Assistant virtuel à destination des citoyens (Chatbot)

Ce pilote concerne l'accueil unique, confronté à un volume important de questions répétitives, à des outils peu intégrés et à un besoin accru d'accompagnement des usagers.

Il vise à déployer un assistant virtuel capable de répondre aux questions fréquentes relatives aux démarches administratives, de pré-remplir certains formulaires, d'orienter les usagers vers le bon service et de proposer une prise en charge multilingue, répondant à une problématique déjà identifiée.

Ce projet est particulièrement pertinent car des expérimentations partielles existent déjà, notamment via des bornes, il permet de soulager immédiatement les agents d'accueil et reste placé sous contrôle humain.

f) PILOTE 6 — Préviation des repas et réduction du gaspillage alimentaire

Ce pilote s'adresse au service de la restauration scolaire, confronté à des difficultés d'ajustement des quantités et à un volume important de biodéchets.

Il repose sur un modèle de machine learning simple, analysant les corrélations entre la météo, les menus, les absences et les habitudes de consommation afin de prévoir plus précisément le nombre de repas effectivement consommés. L'outil aide ainsi les équipes de cuisine à ajuster les quantités produites.

Les bénéfices attendus incluent une réduction estimée de 10 à 20 % du gaspillage alimentaire et une dimension pédagogique forte à destination des enfants.

g) PILOTE 7 — Analyse automatisée des statistiques périscolaires

Ce projet concerne les services extrascolaires, qui utilisent massivement des fichiers Excel et subissent une charge administrative importante.

Le pilote vise à automatiser la production des rapports de fréquentation et de taux d'occupation, à détecter les pics d'activité ou d'absences et à formuler des recommandations en matière d'effectifs supplémentaires.

h) PILOTE 8 — Automatisation des documents RH

Ce pilote est destiné aux ressources humaines. Il consiste à automatiser la génération des arrêtés, à préremplir les attestations destinées à France Travail et à mettre en place un workflow numérique de validation incluant visas et signatures.

L'impact attendu est très élevé, compte tenu du caractère mensuel et répétitif des opérations de paie, avec une réduction immédiate de la charge mentale des agents.

i) PILOTE 9 — Automatisation du traitement des courriers de la police municipale

Ce projet s'adresse à la police municipale, confrontée à une surcharge du traitement des courriers et des courriels.

Le pilote prévoit une classification automatique des courriers entrants, la génération de réponses types et l'extraction de données pertinentes pour les logiciels métiers. Le dispositif est sécurisé, car il exclut toute analyse vidéo, interdite par la réglementation, et repose uniquement sur des contenus textuels administratifs.

j) PILOTE 10 — Gouvernance des données et sécurisation des fichiers Excel

Ce pilote transversal concerne l'ensemble des services municipaux et répond à une forte dépendance aux fichiers Excel, sans gouvernance structurée.

Il vise à créer un inventaire exhaustif des fichiers utilisés, à identifier les doublons et incohérences et à proposer une solution de stockage centralisée et sécurisée, constituant un véritable cadastre des données.

2. TABLEAUX DE SYNTHÈSE PAR SERVICE

Selon les réponses recueillies

1. Accueil unique des usagers (source : questionnaire agents & encadrants)

Forces	Faiblesses
Bonne connaissance des demandes usagers	Absence d'implication du service informatique
Outils existants (Synbird, GRC, XIVO)	Données éclatées dans Excel
Agents ouverts à un assistant numérique	Risque d'erreurs / redondances

Opportunités IA	Risques
Assistant virtuel interne	Mauvaise orientation automatique
Traduction automatique	Biais dans les réponses si non supervisé
Centralisation des données	Perte de maîtrise si outil non gouverné

2. Espaces verts :

Forces	Faiblesses
Forte expertise terrain	Absence de SIG à jour
Démarche écologique structurée (paillage, arrosage raisonné)	Saisie de données encore limitée
Tableaux Excel en construction	Refus actuel des outils prédictifs

Opportunités IA	Risques
SIG intelligent	Inadéquation avec la diversité des sols
Suivi automatique de l'arrosage	Dépendance technologique
Optimisation du parc arboré	Manque d'adhésion du service

3. Service juridique :

Forces	Faiblesses
Expertise juridique solide	Aucun outil de gestion documentaire

Connaissance des risques RGPD	Charge lourde (PV, parapheurs, contrôle légalité)
Bonne structuration des missions	Risque d'erreurs humaines par surcharge

Opportunités IA	Risques
Automatisation des actes	Inexactitudes juridiques
Relecture intelligente	Violation du RGPD
Veille juridique automatisée	Perte de confiance des élus

4. Police municipale :

Forces	Faiblesses
Missions bien structurées	Aucune automatisation autorisée par la loi
Outils métier existants	Courriers et suivi à améliorer
Très bonne maîtrise du cadre légal	Charge administrative annexe

Opportunités IA	Risques
Tri automatisé des courriers	Risques juridiques majeurs
Aide rédactionnelle	Surveillance non autorisée

5. Restauration scolaire :

Forces	Faiblesses
Données structurées (AxelNet)	Gaspillage alimentaire peu anticipé
Communication efficace	Outils développés localement, non centralisés
Expérience solide	Charge d'analyse manuelle

Opportunités IA	Risques
Prévisions de fréquentation	Perception négative si automatisation excessive
Analyse du gaspillage	Dépendance aux données enfants
Optimisation des commandes	RGPD mineur (mineurs)

6. Périscolaire / extrascolaire :

Forces	Faiblesses
Dématérialisation complète	Administratif encore lourd côté agents
Portail famille performant	Peu d'analyse des données

Bon suivi des présences	Capacité d'accueil non anticipée
-------------------------	----------------------------------

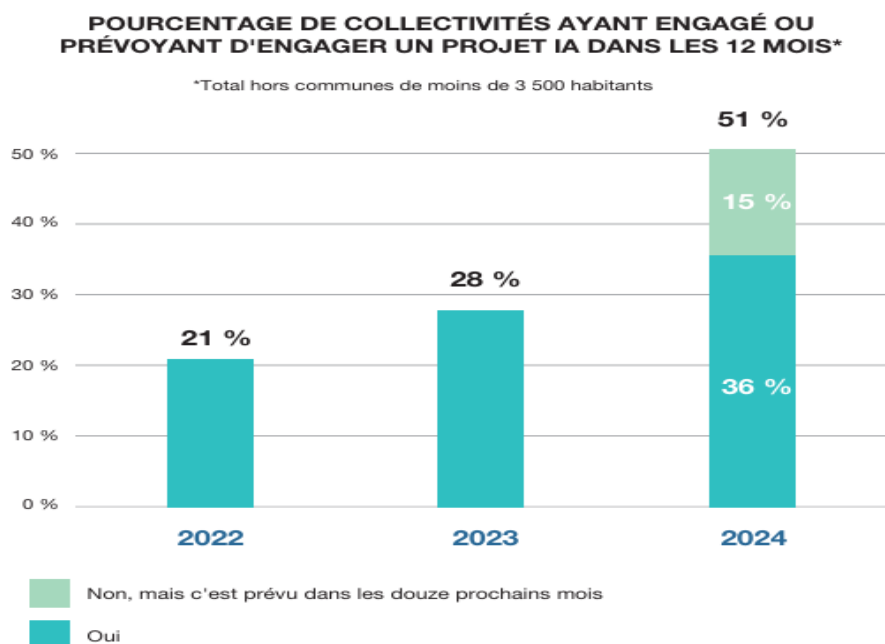
Opportunités IA	Risques
Aide à la planification	Inadéquation avec réglementation stricte
Outils prédictifs pour remplacements	Mauvais dimensionnement des moyens

7. Ressources humaines :

Forces	Faiblesses
Outils RH structurés (Astre, JobAffinity)	Gestion du temps encore papier
Automatisations déjà engagées	Pas d'indicateurs RH
Arrivée d'un chef de projet informatique	Hétérogénéité des processus

Opportunités IA	Risques
IA pour la GPEC	Risques juridiques si données sensibles mal traitées
Analyse prédictive des remplacements	Risque d'erreurs si données insuffisantes
Automatisation des arrêtés	Complexité réglementaire

3. Annexe 1 : Adoption des projets d'IA dans les collectivités territoriales



Observatoire IA & Territoires, *Data Publica*, 2025.

Lecture du graphique

Entre 2022 et 2024, la part des collectivités ayant **déjà engagé** un projet d'intelligence artificielle progresse de **21 % à 36 %**. En intégrant les collectivités déclarant un projet **prévu dans les douze prochains mois**, la proportion atteint **51 % en 2024**, traduisant une accélération marquée de l'adoption de l'IA au sein des territoires.

Interprétation synthétique

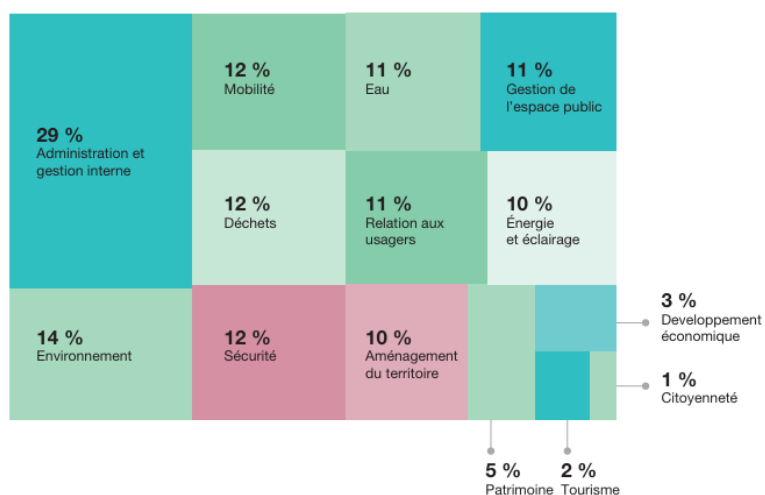
Ce graphique met en évidence le passage progressif de l'IA d'une logique d'expérimentation à une **dynamique de déploiement** dans les collectivités territoriales. La hausse continue observée sur la période 2022–2024 confirme que l'IA devient un **levier structurant de modernisation de l'action publique locale**, y compris dans des collectivités de taille intermédiaire.

Diagnostic du CESEL

Ces données justifient la nécessité d'un **état des lieux préalable** des usages, des capacités internes et des besoins d'accompagnement, afin d'anticiper les impacts organisationnels, juridiques et humains liés à l'intégration croissante de l'IA.

4. Annexe 2 : Répartition des domaines d'usage des projets d'IA dans les collectivités

DOMAINES DANS LESQUELS DES PROJETS AYANT RECOURS À DE L'IA SONT EN COURS EN 2024



Observatoire IA & Territoires, **Data Publica**, 2025.

Lecture du graphique

En 2024, les projets d'intelligence artificielle portés par les collectivités territoriales se concentrent majoritairement sur les fonctions **d'administration et de gestion interne**, qui représentent **29 %** des projets recensés. D'autres domaines opérationnels sont également concernés, notamment **l'environnement** (14 %), la **mobilité** (12 %), la **gestion des déchets** (12 %), la **sécurité** (12 %), ainsi que la **relation aux usagers**, **l'eau** et la **gestion de l'espace public** (autour de 10 à 11 % chacun).

À l'inverse, certains champs apparaissent encore marginaux, tels que le **développement économique** (3 %), le **patrimoine** (5 %), le **tourisme** (2 %) ou la **citoyenneté** (1 %).

Interprétation synthétique

Ce graphique met en évidence une **priorité donnée aux usages internes et opérationnels** de l'IA, en particulier ceux visant l'optimisation des processus administratifs, la gestion des services urbains et l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques.

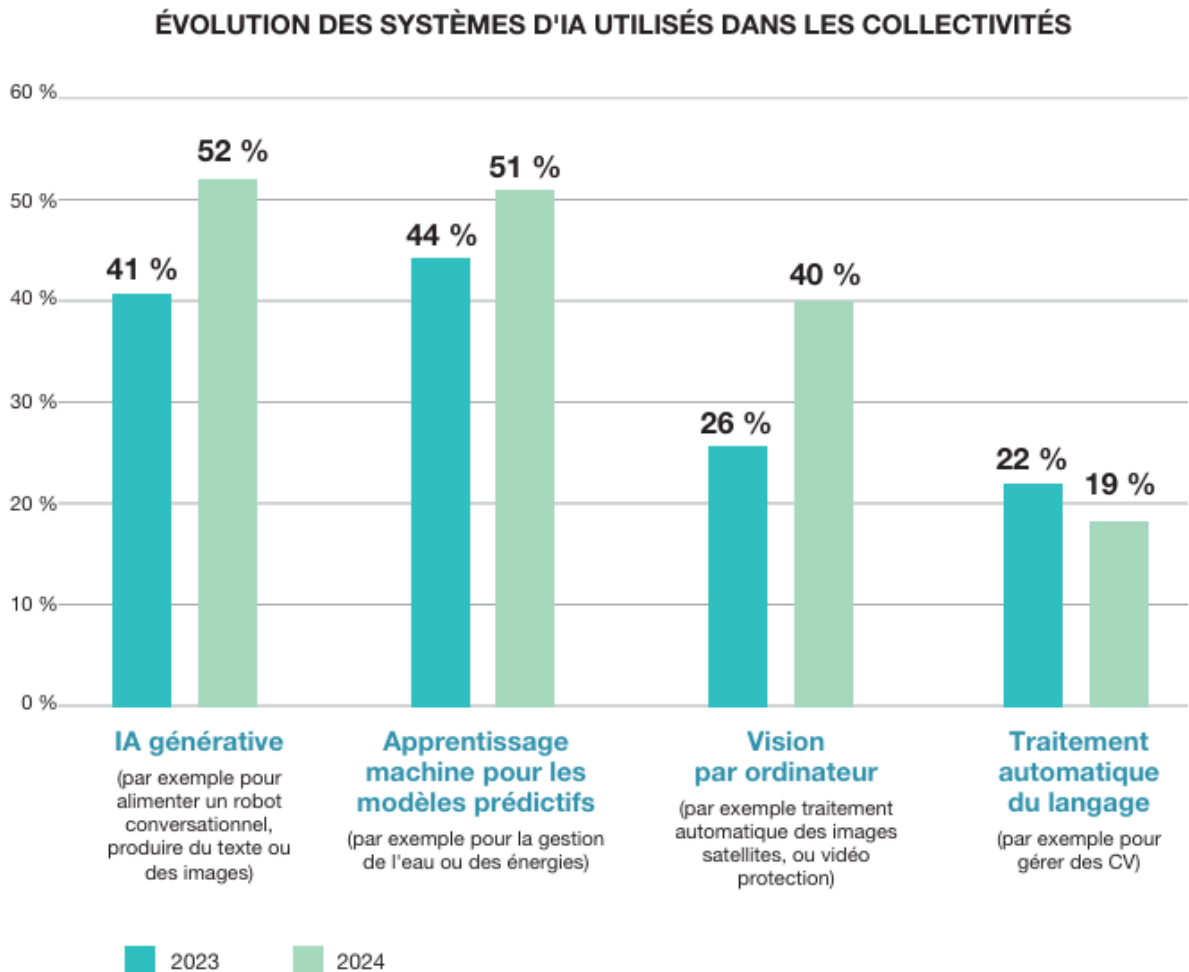
Les usages directement orientés vers la participation citoyenne ou l'attractivité

territoriale demeurent, à ce stade, peu développés, suggérant une phase encore exploratoire dans ces domaines.

Diagnostic du CESEL

Ces données confirment que l'intégration de l'IA dans les collectivités s'inscrit avant tout dans une logique de **modernisation interne**. Elles éclairent les choix de priorisation observés dans les services municipaux et justifient une réflexion progressive sur l'élargissement futur des usages vers des dimensions plus transversales et citoyennes.

5. Annexe 3 : Typologie et évolution des systèmes d'IA utilisés par les collectivités



Source
Observatoire IA & Territoires, **Data Publica**, 2025.

Lecture du graphique

Entre 2023 et 2024, l'ensemble des grandes catégories de systèmes d'intelligence artificielle connaît une progression significative au sein des collectivités territoriales.

L'**IA générative** apparaît comme la technologie la plus utilisée, passant de **41 % en 2023 à 52 % en 2024**, confirmant sa diffusion rapide dans les usages administratifs (assistants conversationnels, aide à la rédaction, production de contenus ou analyse de documents).

Les systèmes fondés sur l'**apprentissage automatique pour les modèles prédictifs** restent également très présents, avec un niveau d'utilisation stable et élevé (**44 % en 2023, 51 % en 2024**), notamment dans des domaines tels que la gestion de l'eau, de l'énergie ou la planification.

La **vision par ordinateur** connaît une progression marquée (**26 % à 40 %**), traduisant un intérêt croissant pour les traitements d'images et de vidéos (imagerie satellitaire, surveillance d'infrastructures, protection des espaces publics).

Enfin, le **traitement automatique du langage** demeure plus marginal et relativement stable, autour de **20 %**, avec des usages ciblés comme l'analyse de documents ou de curriculum vitae.

Interprétation synthétique

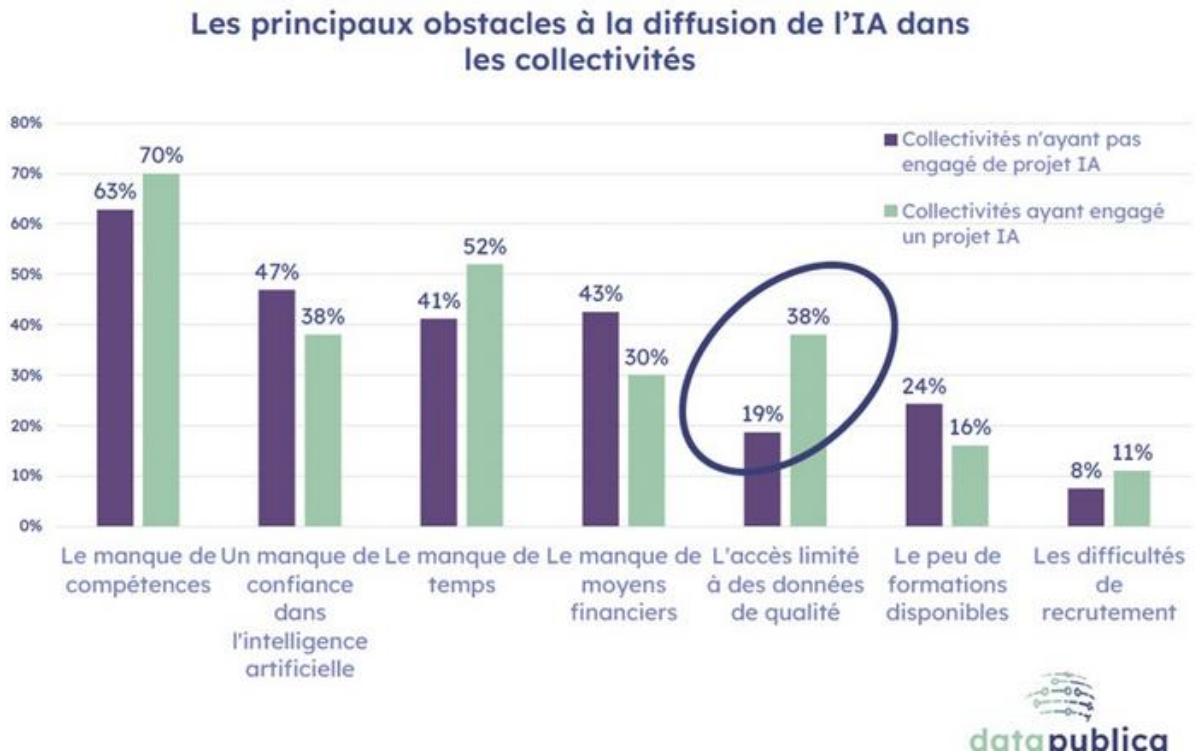
Ce graphique met en évidence une **diversification progressive des technologies d'IA** mobilisées par les collectivités. Si l'IA générative s'impose rapidement en raison de sa facilité d'appropriation et de son impact immédiat sur les tâches administratives, les systèmes plus techniques (vision par ordinateur, modèles prédictifs) gagnent également du terrain dans des projets à plus forte composante opérationnelle.

Cette évolution traduit une montée en maturité des usages, avec un passage progressif d'outils généralistes à des solutions plus spécialisées.

Diagnostic du CESEL

Ces données permettent d'anticiper des **besoins différenciés en compétences, en gouvernance et en encadrement juridique** selon les technologies déployées. Elles soulignent également l'importance d'un accompagnement adapté, tant pour les agents que pour les décideurs, afin de garantir une intégration maîtrisée et cohérente des différents types de systèmes d'IA au sein des services municipaux.

6. Annexe 4 : Freins identifiés à la diffusion de l'intelligence artificielle dans les collectivités



Lecture du graphique

Le graphique met en évidence les principaux obstacles identifiés par les collectivités territoriales dans le déploiement de projets d'intelligence artificielle, en distinguant celles **ayant déjà engagé un projet IA** de celles **n'en ayant pas encore engagé**.

Le **manque de compétences** apparaît comme le frein le plus largement partagé, cité par **63 % des collectivités non engagées** et **70 % de celles ayant déjà lancé un projet**, soulignant une difficulté structurelle et persistante.

D'autres freins majeurs sont également relevés, notamment le **manque de temps** (41 % des collectivités non engagées, 52 % des engagées) et le **manque de moyens financiers** (43 % contre 30 %).

Un écart notable apparaît concernant **l'accès limité à des données de qualité**, mentionné par **38 % des collectivités engagées**, contre **19 % des collectivités non engagées**, traduisant une prise de conscience accrue une fois les projets effectivement lancés.

Interprétation synthétique

Ce graphique révèle que certains freins, notamment liés aux compétences et aux ressources humaines, constituent des **obstacles transversaux**, indépendants du niveau de maturité des collectivités en matière d'IA.

Il met également en évidence des **freins émergents**, tels que la qualité et la

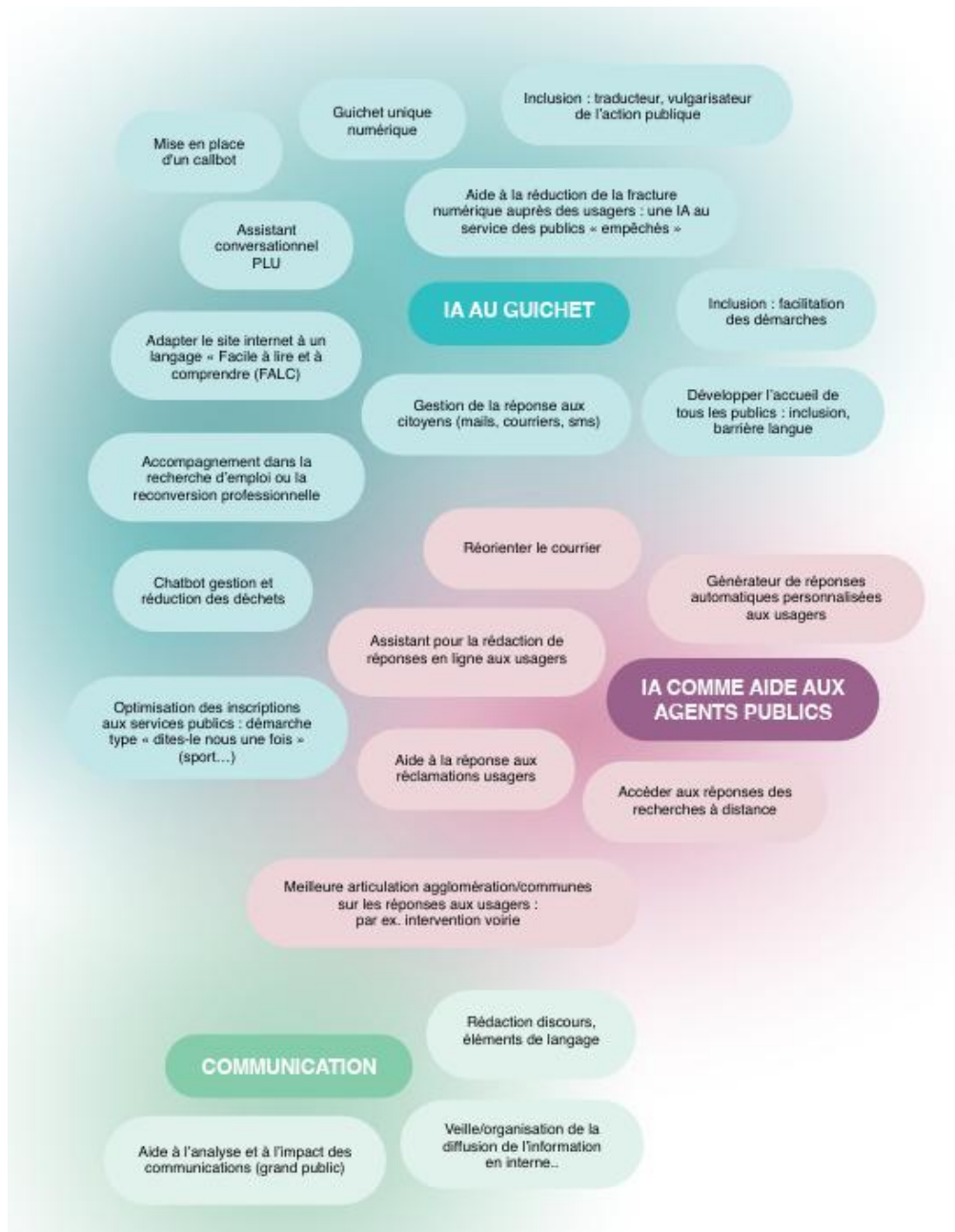
disponibilité des données, qui deviennent particulièrement visibles au stade de la mise en œuvre opérationnelle des projets.

À l'inverse, les collectivités n'ayant pas encore engagé de projet expriment davantage des réticences liées à la **confiance dans l'intelligence artificielle** ou à la perception d'un manque de moyens, suggérant des freins plus culturels ou organisationnels en amont.

Diagnostic du CESEL

Ces enseignements confortent la nécessité d'un accompagnement global des collectivités, combinant **montée en compétences des agents, structuration de la gouvernance des données et soutien méthodologique**. Ils soulignent également l'importance d'une démarche progressive et sécurisée, permettant de lever les freins identifiés avant et pendant le déploiement de solutions d'IA.

7. Annexe 5 : IA et les usagers



Source
Observatoire IA & Territoires, *Data Publica*, 2025.

Ce schéma présente une cartographie des principaux cas d'usage de l'intelligence artificielle au sein des collectivités territoriales, structurée autour de trois grands axes :

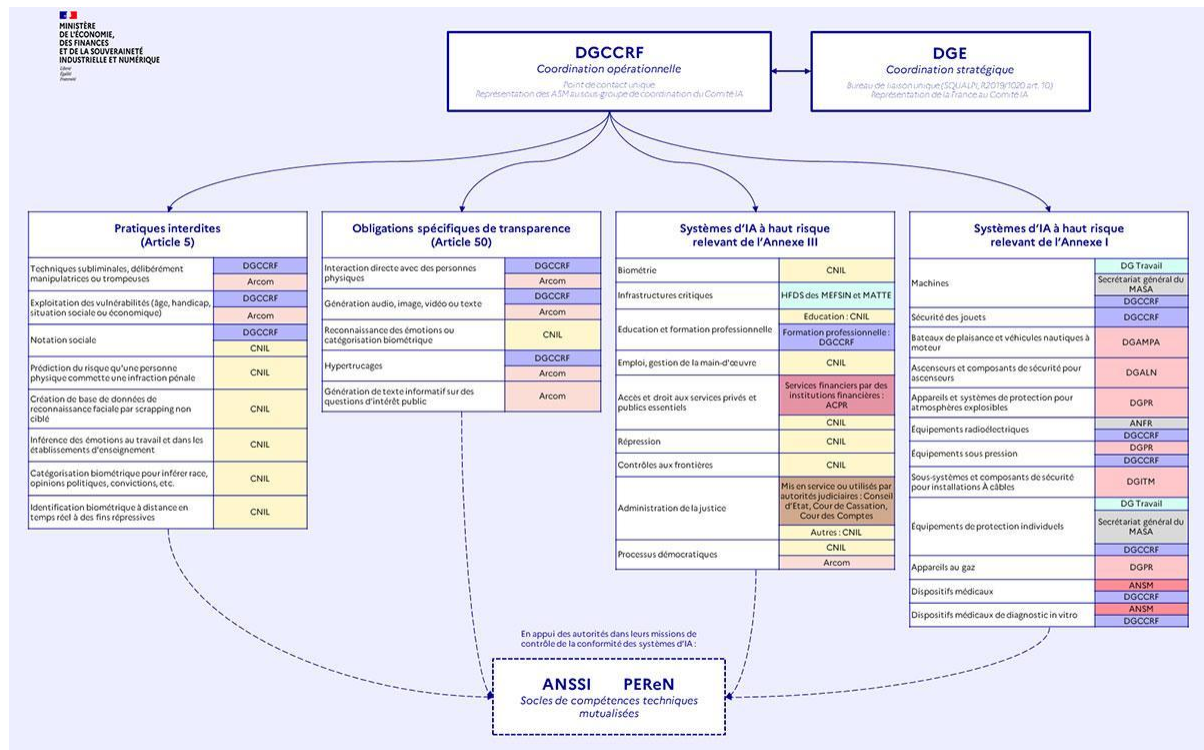
- l'IA au guichet, orientée vers la relation directe avec les usagers,
- l'IA comme aide aux agents publics, destinée à soutenir les missions administratives et opérationnelles,
- l'IA appliquée à la communication, visant à améliorer la diffusion et la compréhension de l'information publique.

Les usages recensés couvrent un large éventail de situations, allant de l'assistance conversationnelle (chatbots, guichet unique numérique) à l'aide à la rédaction, à la gestion des réclamations, à l'adaptation des contenus en langage simplifié (*Facile à lire et à comprendre – FALC*) ou encore à l'accompagnement des publics en difficulté.

Diagnostic du CESEL

Ce panorama permet de projeter concrètement les opportunités offertes par l'IA dans une collectivité de taille moyenne. Il met en lumière des usages directement transposables au contexte municipal, tout en soulignant la nécessité d'un déploiement progressif, encadré et accompagné, afin de préserver la qualité du service public et le rôle central des agents.

8. Annexe 6 : Surveillance des marchés IA : gouvernance - autotriés



9. Annexe 7 : Cadre européen de l'intelligence artificielle (AI Act)

Classification des usages, niveaux de risque et obligations

intelligence artificielle et collectivités locales : quelques repères juridiques

Lorsqu'une collectivité territoriale se lance dans un projet d'IA, plusieurs enjeux réglementaires sont à prendre en compte. Les systèmes utilisés doivent notamment se conformer au RGPD, à la loi pour une République numérique, à l'AI Act ainsi qu'à diverses dispositions en matière de commande publique.

Le traitement des données personnelles par l'intelligence artificielle

Le développement de l'utilisation d'IA, dont l'entraînement et l'utilisation nécessitent une grande masse de données, complexifie les enjeux liés à la protection des données personnelles. Lorsqu'une collectivité souhaite développer un projet d'IA qui utilise des données personnelles elle doit prendre des précautions au regard du RGPD. Une bonne pratique consiste à associer immédiatement le délégué à la protection des données.

Comme pour tout traitement de données personnelles, les personnes doivent être informées de la raison et de la durée de l'utilisation de leurs données, ainsi que de leur droit de saisir le délégué à la protection des données de la collectivité pour lui demander de connaître les données traitées, les rectifier, les compléter ou les effacer. Peuvent uniquement être récoltées les données personnelles nécessaires au fonctionnement de l'IA conformément à l'objectif qui lui a été fixé. Ces données ne sont conservées que pendant la durée de leur traitement. Ceci vaut pour des données d'entraînement des systèmes d'IA, comme pour les données utilisées ensuite par les systèmes. Les IA utilisées par les collectivités doivent faire l'objet de précautions en matière de risques cyber ; l'ANSSI conseille que la démarche soit documentée et actualisée³¹. Il est donc conseillé de procéder à une analyse d'impact sur la protection des données avant le déploiement d'une solution d'IA au sein d'une collectivité.

Attention : l'utilisation d'IA dans une collectivité peut conduire à remettre en question la solidité d'un cadre de conformité au RGPD pourtant bien construit, notamment lorsque l'IA est alimentée de données multiples qui auparavant n'étaient pas croisées.

L'utilisation d'un SIA dans la prise de décision individuelle

La loi pour une République numérique³² et la loi « informatique et libertés³³ » encadrent l'usage des algorithmes utilisés pour des décisions individuelles qui impactent les usagers des services publics. Ces règles obligent notamment à la transparence algorithmique afin d'assurer une protection des droits fondamentaux des citoyens³⁴.

31. *Sécurité numérique des collectivités territoriales : l'essentiel de la réglementation*, ANSSI, mars 2020

32. Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique

33. Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles

34. *La Transparence des algorithmes publics*, Observatoire Data Publica, Cahier de l'Observatoire n°3, septembre 2023

L'obligation de formation des agents aux intelligences artificielles

La maîtrise des IA par les agents du service public est un prérequis nécessaire à la garantie de la protection des usagers. Attention : l'AI Act fait de la formation des professionnels utilisateurs une de ses premières obligations applicables⁴⁰. Cette obligation concerne tous les employeurs, publics ou privés, qui intègrent de l'IA dans leurs processus de travail.

Les agents des collectivités utilisant de l'IA doivent donc obligatoirement être formés à leur manipulation et aux risques qu'elles présentent.

⁴⁰. Disposition en vigueur depuis le 2 février 2025

En Europe, certaines IA sont interdites³⁷. C'est notamment le cas de la reconnaissance faciale dans l'espace public à partir d'images de vidéosurveillance, des systèmes de notation sociale ou d'évaluation du risque qu'un individu commette une infraction (« police prédictive »). Ces systèmes, vus sous d'autres latitudes, ont été considérés par le Législateur européen comme contraires aux valeurs européennes.

D'autres usages de l'IA sont considérés comme étant à haut risque, notamment ceux relatifs à la santé, aux aides sociales, à l'éducation, à l'emploi ou aux infrastructures critiques (transports, fourniture d'énergie aux particuliers, etc.). Ces systèmes sont soumis à diverses obligations de contrôle et de déclarations³⁸.

Certaines règles enfin concernent la conception et l'utilisation des systèmes d'IA. Il faut par exemple noter que si un acteur public se dote d'un système d'IA conçu, entraîné et préparé par un prestataire, celui-ci devra fournir un document attestant de sa conformité. Il doit notamment s'assurer de l'absence de biais dans les données d'entraînement.

La collectivité pour sa part devra effectuer une analyse d'impact de l'IA qui évaluera les éventuels risques sur les droits fondamentaux. Elle devra aussi détailler les mesures de prévention qu'elle peut prendre. Les collectivités devront aussi tenir à jour une évaluation des risques prévisibles de l'IA sur la santé et la sécurité des personnes, et prendre des mesures appropriées.

L'encadrement des intelligences artificielles génératives³⁹

L'irruption et la démocratisation des IA génératives a conduit l'UE à fixer, au sein de l'AI Act, un régime d'encadrement spécifique de ces IA. Ce régime vise à garantir la transparence de ces systèmes.

Les fabricants d'IA génératives doivent établir une documentation détaillant le fonctionnement de l'IA et son processus d'élaboration. Si l'IA est en open source, la documentation se limitera à un descriptif des données d'entraînement.

IA et commande publique : de nouvelles questions à se poser

L'introduction de l'AI Act amène à exposer quelques bonnes pratiques pour l'achat de SIA. Notons d'abord que l'achat d'un SIA ne déroge pas à l'obligation faite à l'acheteur public de définir avec précision la nature et l'étendue de ses besoins conformément aux dispositions de l'article L.2111-1 du Code de la commande publique. Ce qui n'est pas simple avec un système « apprenant » et par définition très innovant.

À la différence d'un achat « classique », il va falloir penser l'acquisition d'un système d'IA en étant aussi précis que possible... mais pas trop ! Il faudra éviter deux écueils : être trop limitatif au risque de constituer des barrières à l'entrée pour des entreprises, mais aussi au risque de se priver d'innovations utiles ; être trop large au risque d'échapper au champ de la commande publique, et de ne pas répondre au final aux besoins des métiers.

Par ailleurs, concernant l'AI Act, il faut noter que lorsque la collectivité achète un SIA et/ou lorsqu'un SIA est incorporé dans son contrat, il incombe au prestataire de se mettre en conformité avec l'AI Act. A contrario, lorsque la collectivité produit son propre SIA, cette responsabilité lui appartient.

37. Cette interdiction a pris effet à compter du 2 février 2025.

38. Ces obligations s'appliqueront à compter du 1^{er} août 2026.

39. Ces règles seront applicables dès le 1^{er} août 2025.