

■ Ensemble, innovons avec et pour nos territoires !



Guide pratique opérationnel

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

AU SERVICE DES TERRITOIRES

INNOVATION • ÉTHIQUE • TERRITOIRES



**MISSION
ECOTER**



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
MISSION ECOTER

Avril 2026

Mission Ecoter

Créée il y a près de 30 ans, pour accompagner la transformation numérique de la sphère publique, la Mission Ecoter est une association nationale de référence qui regroupe des collectivités territoriales (de toutes strates) et des acteurs économiques (entreprises, experts...). Notre vocation est double : anticiper les mutations technologiques et offrir des solutions concrètes pour une gestion locale plus performante, inclusive et durable.

Une Expertise au Service de l'Intérêt Général

La **Mission Ecoter** se distingue par son approche multilatérale. Elle ne se contente pas d'observer les tendances ; elle les confronte aux réalités du terrain. À travers ses différents groupes de travail, elle traite de sujets cruciaux tels que :

- **La cybersécurité et la résilience des infrastructures.**
- **La souveraineté des données et l'Open Data.**
- **L'inclusion numérique et la lutte contre l'illectronisme.**
- **L'Intelligence Artificielle au service des politiques publiques.**
- **Un Laboratoire d'Idées et de Pratiques**

Notre association favorise le partage d'expériences entre élus, directeurs des systèmes d'information (DSI) et partenaires privés. Son objectif est de briser les silos pour permettre aux petites communes comme aux grandes métropoles de s'approprier les outils de demain.

Pourquoi ce Guide Pratique sur l'IA ?

L'Intelligence Artificielle n'est plus une perspective futuriste, mais une réalité opérationnelle qui vient percuter l'administration territoriale. Conscient des enjeux d'éthique, de compétence et de coût, la Mission Ecoter a conçu ce guide pour :

- **Démystifier l'IA** auprès des agents et des décideurs.
- **Identifier les cas d'usage** prioritaires (gestion des déchets, optimisation énergétique, relation citoyenne, etc.).
- **Sécuriser le déploiement** en respectant le cadre juridique (IA Act) et les valeurs du service public.

L'engagement de la Mission Ecoter : « Faire du numérique, et particulièrement de l'IA, un levier de simplification et d'efficacité, sans jamais perdre de vue la proximité humaine qui fonde l'action publique. »

Sommaire

<u>Avant-propos.....</u>	<u>p.4</u>
<u>1 – L’intelligence artificielle : de quoi parle-t-on vraiment ?.....</u>	<u>p.6</u>
<u>2 – Pourquoi l’intelligence artificielle est un enjeu stratégique majeur pour les collectivités territoriales.....</u>	<u>p.12</u>
<u>3 – Le cadre juridique et réglementaire de l’intelligence artificielle dans les collectivités territoriales.....</u>	<u>p.18</u>
<u>4 – Éthique, transparence et confiance citoyenne : conditions d’une IA territoriale responsable.....</u>	<u>p.25</u>
<u>5 – L’intelligence artificielle au service des administrations locales : usages concrets et premiers cas pratiques.....</u>	<u>p.31</u>
<u>6 – L’intelligence artificielle et la relation citoyenne : améliorer l’accueil, l’information et l’inclusion.....</u>	<u>p.38</u>
<u>7 – L’intelligence artificielle au service des politiques publiques locales : anticiper, piloter, décider.....</u>	<u>p.45</u>
<u>8 – Lancer un projet d’intelligence artificielle dans une collectivité territoriale : méthode, gouvernance et étapes clés...p.52</u>	
<u>9 – Choisir ses outils d’intelligence artificielle et ses partenaires : critères, solutions et commande publique.....</u>	<u>p.59</u>
<u>10 – Sécurité, protection des données et gestion des risques liés à l’intelligence artificielle.....</u>	<u>p.67</u>
<u>11 – Évaluer, mesurer et piloter la performance des projets d’intelligence artificielle dans les collectivités.....</u>	<u>p.74</u>

Avant-propos



« L'intelligence artificielle peut constituer l'un de ces leviers, à condition d'être comprise, maîtrisée et utilisée avec discernement. »

L'intelligence artificielle n'est plus une perspective lointaine ou un sujet réservé aux experts technologiques. Elle est désormais une réalité opérationnelle, qui transforme en profondeur les modes d'organisation, de décision et de relation au citoyen. Les collectivités territoriales sont directement concernées par cette évolution, à la fois en tant qu'actrices de l'action publique locale et garantes de l'intérêt général.

Face à des contraintes budgétaires durables, à une complexité administrative croissante et à des attentes citoyennes toujours plus fortes, les territoires doivent se doter de nouveaux leviers pour moderniser l'action publique sans en altérer les valeurs fondamentales. L'intelligence artificielle peut constituer l'un de ces leviers, à condition d'être comprise, maîtrisée et utilisée avec discernement.

C'est précisément l'ambition de ce guide : proposer aux élus et aux dirigeants territoriaux une approche claire, opérationnelle et responsable de l'intelligence artificielle, adaptée aux réalités des collectivités, quelle que soit leur taille. Loin des discours technicistes ou des promesses irréalistes, ce document vise à éclairer les décisions publiques, à sécuriser les démarches et à favoriser des usages concrets, utiles et mesurables.

L'intelligence artificielle ne remplace ni le jugement humain, ni la décision politique, ni la relation de proximité qui fonde le service public local. Elle est un outil d'aide, au service des femmes et des hommes qui font vivre les territoires au quotidien. Son déploiement impose donc une exigence renforcée en matière de gouvernance, d'éthique, de transparence et de protection des données.

À travers ce guide, Mission Ecoter affirme sa volonté d'accompagner les collectivités dans une démarche pragmatique, progressive et souveraine de l'intelligence artificielle. Une démarche fondée sur la confiance, la responsabilité et la création de valeur publique.



Nous faisons le choix d'une IA au service des territoires, et non l'inverse.



- 1 -

L'intelligence artificielle : de quoi parle-t-on vraiment ?



« Aujourd'hui, l'IA n'est plus un sujet théorique. »

1.1. Une notion ancienne devenue réalité opérationnelle

L'intelligence artificielle (IA) n'est pas une invention récente. Le concept apparaît dès les années 1950, lorsque des chercheurs imaginent des machines capables de reproduire certaines fonctions du raisonnement humain. Longtemps cantonnée aux laboratoires et à des usages expérimentaux, l'IA connaît depuis quelques années une accélération spectaculaire, rendue possible par trois facteurs majeurs :

- la puissance de calcul accrue,
- la disponibilité massive de données,
- les progrès des algorithmes.

Aujourd'hui, l'IA n'est plus un sujet théorique. Elle est déjà présente dans de nombreux actes du quotidien : moteurs de recherche, assistants vocaux, recommandations de contenus, navigation GPS, détection de fraudes ou encore traduction automatique. Cette banalisation progressive explique pourquoi les collectivités territoriales sont désormais directement concernées.

1.2. Définition simple et opérationnelle de l'IA

Dans le cadre de ce guide, l'intelligence artificielle peut être définie comme :

Un ensemble de technologies permettant à des systèmes informatiques d'analyser des données, d'apprendre à partir de ces données, et d'assister ou d'automatiser certaines décisions ou actions, sans être explicitement programmés pour chaque situation.

Cette définition met volontairement l'accent sur l'usage et la finalité, et non sur la complexité technique. Pour les élus et les cadres territoriaux, l'IA n'est pas un objet scientifique, mais un outil au service de l'action publique.

1.3. Les grandes familles de l'intelligence artificielle

Il existe plusieurs formes d'IA, qu'il est utile de distinguer afin d'éviter les confusions.

1.3.1. L'IA dite « faible » ou spécialisée

C'est la forme d'IA la plus répandue aujourd'hui. Elle est conçue pour accomplir une tâche précise : reconnaître des images, analyser un texte, répondre à une question, détecter une anomalie dans des données.

Exemples concrets pour les collectivités :

- tri automatique des courriels entrants,
- reconnaissance de documents administratifs,
- détection de fuites sur un réseau d'eau,
- analyse de flux de circulation.

Cette IA ne pense pas, ne comprend pas le monde, et ne possède aucune conscience. Elle exécute des tâches définies dans un cadre précis.

1.3.2. L'apprentissage automatique (machine learning)

Le machine learning est une sous-catégorie de l'IA. Il permet à un système d'apprendre à partir de données historiques, sans règles figées.

Dans un contexte territorial, cela peut concerner :

- la prévision de fréquentation des services publics,
- l'anticipation des pics de demande,
- l'optimisation de tournées (déchets, voirie, interventions techniques).

Plus les données sont fiables et de qualité, plus les résultats sont pertinents.

1.3.3. L'IA générative

L'IA générative est la plus récente et la plus visible. Elle est capable de produire du contenu : textes, images, synthèses, réponses argumentées.

Pour une collectivité, elle peut être utilisée pour :

- aider à la rédaction de courriers ou de notes internes,
- produire des synthèses de documents volumineux,
- reformuler des textes administratifs en langage clair,
- assister les agents dans leurs tâches rédactionnelles.

Il est essentiel de rappeler que ces contenus doivent toujours être relus, validés et assumés par un agent ou un élu.

1.4. Ce que l'IA fait... et ce qu'elle ne fait pas

1.4.1. Ce que l'IA fait efficacement

L'IA est particulièrement performante pour :

- analyser de grandes quantités de données,
- repérer des tendances ou des anomalies,
- accélérer des tâches répétitives,
- assister la prise de décision.

Elle constitue un outil d'aide, permettant de libérer du temps pour des missions à plus forte valeur humaine : relation citoyenne, pilotage stratégique, arbitrage politique.

1.4.2. Ce que l'IA ne fait pas

Contrairement à certaines idées reçues, l'IA :

- ne remplace pas le jugement humain,
- ne comprend pas le contexte politique ou social,
- ne porte aucune responsabilité juridique,
- ne décide pas à la place des élus.

Toute décision publique reste une décision humaine. L'IA n'est jamais qu'un instrument, au même titre qu'un logiciel de gestion ou un outil statistique.

1.5. Mythes et idées reçues autour de l'IA

L'introduction de l'IA dans les collectivités suscite parfois des craintes ou des fantasmes qu'il convient de clarifier.

Mythe n°1 : « L'IA va remplacer les agents territoriaux »

En réalité, l'IA transforme les métiers mais ne les supprime pas. Elle automatise certaines tâches, mais crée aussi de nouveaux besoins en pilotage, en contrôle, en médiation et en accompagnement.

Mythe n°2 : « L'IA décide à la place des élus »

Aucune IA ne détient de légitimité démocratique. Les choix politiques, budgétaires et stratégiques restent du ressort exclusif des élus.

Mythe n°3 : « L'IA est forcément opaque et incontrôlable »

Les collectivités peuvent choisir :

- des solutions transparentes,
- des modèles explicables,
- des outils respectant les exigences juridiques et éthiques.

Le cadre européen renforce d'ailleurs cette exigence.

1.6. Pourquoi l'IA concerne directement les collectivités territoriales

Les collectivités font face à plusieurs défis structurels :

- contraintes budgétaires croissantes,
- complexification des normes,
- attentes accrues des citoyens,
- pénurie de compétences dans certains métiers.

L'IA n'est pas une solution miracle, mais elle peut devenir un levier stratégique, à condition d'être utilisée de manière raisonnée, progressive et encadrée.

C'est précisément l'approche défendue par Mission Ecoter : une IA utile, responsable et adaptée aux réalités locales, au service de l'intérêt général.

1.7. Enjeux clés à retenir pour les décideurs publics

À l'issue de ce premier chapitre, plusieurs messages essentiels doivent être retenus :

- l'IA est déjà là, qu'on le veuille ou non ;
- elle doit être comprise avant d'être déployée ;
- elle n'a de sens que si elle sert un projet politique et territorial ;
- elle nécessite un pilotage humain fort.



Le chapitre suivant s'attachera à démontrer pourquoi l'IA constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les territoires, bien au-delà de la seule dimension technologique.

- 2 -

Pourquoi l'intelligence artificielle est un enjeu stratégique majeur pour les collectivités territoriales



« Les collectivités territoriales sont engagées dans une transformation profonde de leurs modes d'action. »

2.1. Une transformation profonde de l'action publique locale

Les collectivités territoriales sont engagées dans une transformation profonde de leurs modes d'action. Cette transformation ne résulte pas d'un effet de mode technologique, mais d'une accumulation de contraintes et d'attentes nouvelles auxquelles l'organisation publique locale doit répondre.

L'intelligence artificielle s'inscrit dans ce contexte comme un outil de modernisation, au même titre que l'informatisation des services dans les années 1990 ou la dématérialisation des procédures dans les années 2010. À la différence de ces évolutions précédentes, l'IA agit non seulement sur les processus, mais également sur la capacité d'analyse, d'anticipation et de pilotage des collectivités.

Il ne s'agit donc pas d'adopter une technologie supplémentaire, mais de repenser l'efficacité de l'action publique locale, dans un cadre contraint et sous le regard attentif des citoyens.

2.2. Des contraintes budgétaires structurelles et durables

Depuis plusieurs années, les collectivités territoriales doivent faire face à une pression financière croissante :

- hausse des coûts de fonctionnement (énergie, maintenance, personnel),
- réduction ou instabilité des dotations,
- complexification des normes et obligations réglementaires,
- augmentation des besoins sociaux.

Dans ce contexte, l'IA apparaît comme un levier d'optimisation et non comme une dépense supplémentaire. Bien utilisée, elle permet :

- d'automatiser certaines tâches répétitives à faible valeur ajoutée,
- de réduire les délais de traitement,
- d'optimiser l'allocation des ressources,
- d'améliorer la qualité du service rendu à coût constant.

L'enjeu n'est pas de « faire des économies » au sens strict, mais de mieux utiliser les ressources publiques disponibles.

2.3. Des attentes citoyennes de plus en plus élevées

Les citoyens comparent désormais les services publics locaux aux services numériques du secteur privé. Cette évolution des usages entraîne plusieurs attentes fortes :

- disponibilité accrue des services,
- rapidité des réponses,
- simplicité des démarches,
- lisibilité de l'information publique.

L'IA permet de répondre partiellement à ces attentes, notamment par :

- des assistants conversationnels accessibles 24h/24,
- des réponses standardisées mais personnalisées,
- une meilleure orientation des usagers,
- une information plus claire et plus compréhensible.

Toutefois, la relation humaine demeure essentielle. L'IA doit être pensée comme un complément et non comme un substitut à l'accueil physique ou téléphonique.

2.4. Une complexité administrative croissante

Les agents territoriaux sont confrontés à une inflation constante des procédures, des normes et des obligations de reporting. Cette complexité pèse :

- sur les délais de traitement,
- sur la charge mentale des agents,
- sur l'attractivité des métiers publics.

L'IA peut jouer un rôle structurant dans :

- la recherche rapide d'informations réglementaires,
- la synthèse de textes complexes,
- l'aide à la rédaction de notes et de rapports,
- la préparation de décisions administratives.

En libérant du temps sur les tâches les plus chronophages, elle permet aux agents de se recentrer sur leur expertise métier et leur relation avec les élus et les usagers.

2.5. Anticiper plutôt que subir : l'apport prédictif de l'IA

L'un des apports majeurs de l'IA réside dans sa capacité à analyser des données historiques pour identifier des tendances et anticiper des évolutions.

Pour les collectivités, cela peut concerner :

- l'évolution démographique,
- les flux de mobilité,
- la consommation énergétique,
- l'usure des infrastructures,
- la fréquentation des équipements publics.

Cette approche prédictive permet un pilotage plus fin des politiques publiques, une meilleure programmation des investissements et une anticipation des crises, notamment climatiques ou sociales.

2.6. Un levier d'attractivité et de modernisation des métiers territoriaux

Les collectivités rencontrent des difficultés croissantes de recrutement sur certains métiers. L'image de l'administration, parfois perçue comme rigide ou dépassée, constitue un frein à l'attractivité.

L'intégration raisonnée de l'IA contribue à :

- moderniser les méthodes de travail,
- valoriser les compétences des agents,
- renforcer l'autonomie professionnelle,
- attirer de nouveaux profils, notamment numériques.

L'IA devient ainsi un outil de management public, au service de la qualité de vie au travail et de l'innovation interne.

2.7. Un enjeu de souveraineté et de maîtrise locale

L'IA pose enfin un enjeu stratégique majeur : celui de la maîtrise des données publiques. Les collectivités produisent et gèrent des volumes importants de données sensibles concernant les citoyens, les infrastructures et les politiques publiques.

Le choix des solutions d'IA ne peut être neutre. Il implique :

- des arbitrages en matière d'hébergement,
- des exigences de sécurité,
- une réflexion sur la dépendance technologique,
- une capacité de contrôle et d'audit.

C'est dans cette logique que Mission Ecoter promeut une approche fondée sur :

- la souveraineté numérique,
- la transparence des outils,
- la responsabilité des décideurs publics.

2.8. L'IA comme outil politique, pas comme finalité

L'intelligence artificielle n'est pas une politique publique en soi. Elle n'a de sens que si elle s'inscrit dans un projet territorial clair, porté par les élus et partagé avec les agents.

Elle doit répondre à des objectifs concrets :

- amélioration du service public,
- meilleure allocation des ressources,
- renforcement de la confiance citoyenne,
- adaptation aux transitions numériques et écologiques.

À ce titre, l'IA est un moyen, jamais une fin.

2.9. Messages clés pour les élus et les dirigeants territoriaux

À l'issue de ce chapitre, plusieurs enseignements majeurs s'imposent :

- l'IA est un enjeu stratégique, pas uniquement technique ;
- elle répond à des contraintes réelles des collectivités ;
- son déploiement nécessite une vision politique et un pilotage administratif fort ;
- elle doit être maîtrisée, encadrée et expliquée.



Le chapitre suivant abordera un point essentiel : le cadre juridique et réglementaire de l'utilisation de l'IA dans les collectivités territoriales, condition indispensable à un déploiement sécurisé et responsable.



- 3 -

Le cadre juridique et réglementaire de l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales



« Il est donc impératif d'intégrer le RGPD dès la conception des projets d'IA. »

3.1. Un impératif de sécurité juridique pour l'action publique locale

L'utilisation de l'intelligence artificielle par les collectivités territoriales ne peut s'envisager sans un cadre juridique solide. Contrairement au secteur privé, l'action publique est soumise à des principes fondamentaux : légalité, responsabilité, transparence et protection des droits des citoyens.

L'IA ne constitue pas une zone de non-droit. Toute solution déployée par une collectivité engage sa responsabilité administrative, politique et parfois pénale. Il est donc indispensable que les élus et les cadres territoriaux maîtrisent les grands repères juridiques applicables, afin de sécuriser les usages et d'éviter des risques contentieux.

3.2. Le principe fondamental : l'IA comme outil d'aide à la décision

En droit public français et européen, un principe essentiel s'impose : une décision administrative individuelle ne peut être prise uniquement sur le fondement d'un traitement algorithmique automatisé.

Ce principe implique que :

- l'IA peut assister, éclairer ou préparer une décision,
- la décision finale doit toujours être prise par une autorité humaine compétente,
- la collectivité doit être en mesure d'expliquer la décision prise.

Ce point est central pour préserver la légitimité démocratique de l'action publique locale.

3.3. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD)

3.3.1. Applicabilité du RGPD aux collectivités

Les collectivités territoriales sont pleinement soumises au RGPD dès lors qu'elles traitent des données à caractère personnel, ce qui est le cas de la quasi-totalité des services publics locaux.

L'utilisation de l'IA accentue certains risques, notamment :

- traitements massifs de données,
- croisements de fichiers,
- automatisation des analyses.

Il est donc impératif d'intégrer le RGPD dès la conception des projets d'IA.

3.3.2. Principes clés à respecter

Tout projet d'IA doit respecter les principes fondamentaux du RGPD :

- Licéité et finalité : l'usage doit répondre à une mission d'intérêt public clairement identifiée.
- Minimisation des données : seules les données strictement nécessaires doivent être utilisées.
- Exactitude : les données doivent être fiables et mises à jour.
- Durée de conservation limitée : les données ne peuvent être conservées indéfiniment.
- Sécurité : protection contre les accès non autorisés et les fuites de données.

3.3.3. Droits des administrés

Les citoyens disposent de droits renforcés lorsque leurs données sont traitées par des systèmes d'IA :

- droit à l'information,
- droit d'accès,
- droit de rectification,
- droit d'opposition dans certains cas,
- droit à une intervention humaine en cas de décision automatisée.

La collectivité doit être en mesure de répondre clairement et rapidement à toute demande.

3.4. L'obligation de transparence et d'explicabilité

L'usage de l'IA impose une exigence accrue de transparence. Les collectivités doivent pouvoir expliquer :

- pourquoi une solution d'IA est utilisée,
- sur quels types de données elle s'appuie,
- comment ses résultats sont interprétés,
- quelles limites sont connues.

Cette obligation est d'autant plus forte lorsque l'IA intervient dans des domaines sensibles : action sociale, logement, sécurité, ressources humaines.

L'opacité algorithmique constitue un risque juridique et politique majeur.

3.5. Responsabilité juridique de la collectivité

3.5.1. Principe de responsabilité administrative

Même lorsque la solution d'IA est fournie par un prestataire externe, la responsabilité demeure celle de la collectivité utilisatrice. Celle-ci ne peut se défausser sur un éditeur ou un intégrateur.

Cela implique :

- un choix éclairé des prestataires,
- des contrats clairs et protecteurs,
- une capacité de contrôle et d'audit.

3.5.2. Responsabilité des élus et des agents

Les élus restent responsables des orientations politiques et des décisions prises.

Les agents sont responsables de la mise en œuvre opérationnelle, dans le respect des procédures.

L'IA ne transfère aucune responsabilité juridique. Elle ne constitue ni une excuse ni une délégation de pouvoir.

3.6. Le cadre européen : vers une régulation renforcée de l'IA

L'Union européenne a engagé une régulation ambitieuse de l'intelligence artificielle, fondée sur une approche par les risques. Cette régulation distingue :

- les usages interdits (ex. surveillance de masse non encadrée),
- les usages à haut risque (soumis à obligations renforcées),
- les usages à risque limité.

Les collectivités territoriales sont directement concernées, notamment pour :

- les systèmes d'aide à la décision,
- les outils de gestion des prestations sociales,
- certaines applications de sécurité.

Cette régulation impose :

- une documentation des systèmes,
- des mécanismes de contrôle,
- une gouvernance claire des projets d'IA.

3.7. Commande publique et marchés d'IA

Le recours à des solutions d'IA s'inscrit dans le cadre du droit de la commande publique. Les collectivités doivent veiller à :

- définir précisément leurs besoins,
- intégrer des exigences juridiques et éthiques dans les cahiers des charges,
- éviter les dépendances excessives à un fournisseur unique,
- prévoir des clauses de réversibilité et de protection des données.

La maîtrise contractuelle est un enjeu stratégique majeur.

3.8. Le rôle du Délégué à la protection des données (DPO)

Le DPO est un acteur central dans tout projet d'IA. Il doit être associé :

- dès la phase de conception,
- lors des analyses d'impact sur la protection des données,
- dans le suivi des usages.

Son rôle n'est pas de bloquer les projets, mais de les sécuriser juridiquement.

3.9. Vers une gouvernance juridique et éthique de l'IA

Au-delà du respect strict des textes, l'IA impose une réflexion plus large sur la gouvernance. Il est recommandé aux collectivités de se doter :

- d'une charte d'utilisation de l'IA,
- de règles internes claires,
- de procédures de contrôle et d'évaluation.

C'est dans cette approche responsable et structurée que s'inscrit l'action de Mission Ecoter, en accompagnant les collectivités vers une IA conforme au droit, éthique et utile.

3.10. Points clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs principes doivent guider les décideurs publics :

- l'IA est pleinement soumise au droit existant,
- aucune décision publique ne peut être exclusivement automatisée,
- la responsabilité demeure humaine et politique,
- la transparence est une obligation, non une option.



Le chapitre suivant approfondira ces enjeux sous un angle complémentaire : l'éthique, la confiance citoyenne et l'acceptabilité sociale de l'IA dans les territoires.



- 4 -

Éthique, transparence et confiance citoyenne : conditions d'une IA territoriale responsable



« Une IA expliquée, encadrée et utile peut renforcer la confiance citoyenne. »

4.1. L'IA, une question de confiance avant d'être une question technologique

L'intelligence artificielle interroge profondément le rapport entre l'administration et le citoyen. Au-delà de ses performances techniques, son acceptabilité repose sur un élément central : la confiance.

Dans l'action publique locale, cette confiance est un capital fragile, construit dans la durée. Toute innovation technologique qui affecte la relation au service public doit donc être déployée avec prudence, pédagogie et responsabilité. L'IA ne fait pas exception ; elle renforce même ces exigences.

Une IA perçue comme opaque, injuste ou déshumanisée peut fragiliser la légitimité de l'action publique. À l'inverse, une IA expliquée, encadrée et utile peut renforcer la confiance citoyenne.

4.2. Les principes éthiques fondamentaux applicables aux collectivités

L'éthique de l'IA dans les collectivités territoriales repose sur des principes clairs, directement issus des valeurs du service public.

4.2.1. Primauté de l'humain

L'IA doit rester un outil au service des femmes et des hommes qui font vivre le service public. Elle ne peut ni se substituer à la responsabilité humaine, ni effacer la relation directe entre l'administration et l'utilisateur.

Toute décision ayant un impact sur un citoyen doit pouvoir être expliquée, discutée et, le cas échéant, contestée auprès d'un interlocuteur humain identifiable.

4.2.2. Équité et non-discrimination

Les systèmes d'IA apprennent à partir de données existantes. Si ces données reflètent des biais sociaux, territoriaux ou historiques, l'IA risque de les reproduire, voire de les amplifier.

Les collectivités doivent être particulièrement vigilantes sur :

- les critères utilisés par les algorithmes,
- la qualité et la diversité des données,
- les effets indirects sur certains publics (personnes âgées, populations précaires, habitants de quartiers prioritaires).

L'égalité de traitement demeure un principe cardinal du service public.

4.2.3. Proportionnalité des usages

Tout recours à l'IA doit être proportionné à l'objectif poursuivi. Il ne s'agit pas d'automatiser pour automatiser, mais de choisir l'outil le plus pertinent au regard de la mission exercée.

Certaines situations appellent une analyse humaine, une écoute ou un accompagnement personnalisé que l'IA ne peut remplacer.

4.3. La transparence : une obligation démocratique

4.3.1. Informer clairement les citoyens

Les citoyens doivent savoir lorsque des outils d'IA sont utilisés par leur collectivité, notamment lorsqu'ils interagissent directement avec eux (chatbots, formulaires intelligents, systèmes d'orientation).

Cette information doit être :

- accessible,
- compréhensible,
- non technique.

Il s'agit d'un devoir de transparence, mais aussi d'un levier de pédagogie et d'acceptation.

4.3.2. Expliquer les résultats produits par l'IA

La transparence ne se limite pas à l'annonce de l'usage de l'IA. Elle implique également la capacité à expliquer les résultats fournis :

- pourquoi telle orientation a été proposée,
- sur quels éléments elle repose,
- quelles en sont les limites.

Cette explicabilité est essentielle pour garantir le droit au recours et préserver la confiance dans l'administration.

4.4. L'acceptabilité sociale des projets d'IA

4.4.1. Associer les parties prenantes

Les projets d'IA gagnent en légitimité lorsqu'ils sont construits de manière ouverte. Cela peut passer par :

- l'association des agents dès la phase de conception,
- l'information des élus,
- le dialogue avec les usagers ou les conseils citoyens.

Cette démarche favorise l'appropriation des outils et limite les résistances.

4.4.2. Former et accompagner les agents

L'acceptabilité sociale concerne également les agents territoriaux. Une IA imposée sans accompagnement peut être vécue comme une menace ou une remise en cause des compétences.

À l'inverse, une IA présentée comme un outil d'appui, accompagnée de formations adaptées, devient un facteur de valorisation professionnelle et d'amélioration des conditions de travail.

4.5. Prévenir les risques éthiques spécifiques

4.5.1. Risque d'opacité algorithmique

Certaines solutions d'IA fonctionnent comme des « boîtes noires ». Leur utilisation est incompatible avec les exigences du service public si les résultats ne peuvent être compris ou justifiés.

Les collectivités doivent privilégier des solutions :

- auditables,
- documentées,
- explicables.

4.5.2. Risque de dépendance technologique

Le recours massif à des solutions propriétaires peut créer une dépendance durable vis-à-vis de certains fournisseurs. Cette dépendance limite la capacité de la collectivité à maîtriser ses choix et ses données.

La vigilance sur la réversibilité, l'interopérabilité et la maîtrise des données est un enjeu éthique autant que stratégique.

4.6. Vers une charte éthique de l'IA territoriale

Afin de structurer leur démarche, il est recommandé aux collectivités de formaliser une charte éthique de l'IA, précisant notamment :

- les principes directeurs,
- les usages autorisés et proscrits,
- les responsabilités des acteurs,
- les modalités de contrôle et d'évaluation.

Cette charte constitue un outil de gouvernance, mais aussi un support de communication et de transparence vis-à-vis des citoyens.

4.7. Le rôle des élus dans la construction de la confiance

Les élus locaux jouent un rôle central dans l'acceptabilité de l'IA. Ils sont les garants :

- du sens politique des projets,
- du respect des valeurs républicaines,
- de la protection des libertés publiques.

Leur implication est indispensable pour inscrire l'IA dans un projet territorial cohérent et partagé.

4.8. L'approche Mission Ecoter : une IA responsable et territorialisée

Mission Ecoter défend une approche de l'IA fondée sur trois piliers :

- responsabilité : respect du droit, de l'éthique et des valeurs publiques ;
- utilité : des usages concrets au service des territoires ;
- confiance : transparence, pédagogie et gouvernance humaine.

Cette approche vise à faire de l'IA un levier de modernisation maîtrisée, et non un facteur de défiance.



4.9. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs convictions doivent guider les décideurs territoriaux :

- l'éthique n'est pas un frein, mais une condition de réussite ;
- la transparence est indispensable à la confiance citoyenne ;
- l'IA doit rester au service de l'humain et du projet politique local ;
- l'acceptabilité sociale se construit par le dialogue et la pédagogie.

Le chapitre suivant entrera dans une dimension résolument opérationnelle : les usages concrets de l'IA dans les services administratifs des collectivités territoriales, avec des cas pratiques.

- 5 -

L'intelligence artificielle au service des administrations locales : usages concrets et premiers cas pratiques



« En analysant les contenus et les mots-clés, l'IA peut proposer une hiérarchisation des demandes. »

5.1. Des usages immédiatement opérationnels pour les services administratifs

Contrairement à certaines idées reçues, l'intelligence artificielle n'est pas réservée à des projets complexes ou coûteux. De nombreux usages peuvent être déployés rapidement au sein des services administratifs des collectivités territoriales, avec des gains mesurables en efficacité, en qualité de service et en confort de travail pour les agents.

Ces usages concernent principalement les fonctions dites « support » ou transversales, qui concentrent une part importante des tâches répétitives et chronophages.

5.2. Aide à la rédaction administrative et institutionnelle

5.2.1. Rédaction et reformulation de documents

L'IA générative peut assister les agents dans la rédaction de nombreux documents administratifs, notamment :

- courriers aux administrés,
- réponses aux sollicitations récurrentes,
- notes internes,
- projets de délibérations,
- synthèses de réunions ou de rapports.

L'outil permet :

- de gagner du temps sur la première rédaction,
- d'harmoniser le style administratif,
- de reformuler des textes complexes en langage plus clair.

L'agent conserve un rôle central : relecture, validation, adaptation au contexte local et à la décision politique.

5.2.2. Clarification et simplification du langage administratif

L'IA peut également être utilisée pour :

- simplifier des courriers jugés trop techniques,
- adapter le niveau de langage à différents publics,
- améliorer l'accessibilité des documents publics.

Cet usage contribue directement à la qualité de la relation citoyenne et à la lisibilité de l'action publique.

Cas concret n°1

Commune de 25 000 habitants – Direction des services administratifs

La commune reçoit chaque année plusieurs milliers de courriers entrants concernant des démarches similaires (état civil, urbanisme, scolaire).

→ **Mise en place d'un outil d'IA d'aide à la rédaction pour :**

- proposer des réponses types,
- adapter automatiquement les courriers au contexte,
- réduire le temps de rédaction.

Résultats constatés :

- réduction de 30 à 40 % du temps de traitement,
- diminution des erreurs formelles,
- meilleure homogénéité des réponses,
- agents recentrés sur les dossiers complexes.

5.3. Gestion et traitement des flux entrants

5.3.1. Tri intelligent des courriels et demandes

Les collectivités reçoivent quotidiennement un volume important de sollicitations via :

- courriels,
- formulaires en ligne,
- courriers papier numérisés.

L'IA permet :

- de classer automatiquement les demandes par thématique,
- de détecter les urgences,
- d'orienter les messages vers le bon service.

Ce tri intelligent améliore la réactivité globale de l'administration.

5.3.2. Priorisation des demandes

En analysant les contenus et les mots-clés, l'IA peut proposer une hiérarchisation des demandes selon :

- leur urgence,
- leur sensibilité,
- leur impact potentiel.

La décision finale reste humaine, mais l'IA facilite le pilotage quotidien des flux.

Agglomération – Centre de relation usagers

→ Déploiement d'un système de tri automatisé des demandes entrantes.

Résultats :

- réduction des délais de réponse moyens,
- meilleure orientation dès le premier contact,
- baisse du taux de réclamations liées aux délais.

5.4. Appui à la gestion documentaire et à la connaissance interne

5.4.1. Recherche intelligente dans les documents internes

Les collectivités disposent de volumes importants de documents :

- règlements,
- délibérations,
- marchés publics,
- notes internes.

L'IA permet de :

- rechercher une information précise dans un corpus volumineux,
- produire des synthèses automatiques,
- faciliter l'accès à la connaissance interne.

Cet usage est particulièrement utile pour les nouveaux agents ou les agents polyvalents.

5.4.2. Capitalisation et transmission des savoirs

L'IA peut contribuer à :

- structurer la mémoire administrative,
- limiter la perte d'informations liée aux départs à la retraite,
- renforcer la continuité du service public.

5.5. Assistance aux fonctions ressources humaines

5.5.1. Appui à la gestion RH

Sans se substituer à l'expertise RH, l'IA peut assister sur :

- l'analyse de données sociales,
- la préparation de tableaux de bord,
- la rédaction de documents RH standardisés.

Elle peut également aider à identifier des tendances :

- absentéisme,
- besoins de formation,
- évolution des compétences.

5.5.2. Accompagnement des agents

L'IA peut être utilisée comme outil d'appui :

- FAQ interne,
- orientation vers les procédures RH,
- réponses aux questions récurrentes.

5.6. Limites et précautions d'usage

L'utilisation de l'IA dans les services administratifs doit respecter plusieurs principes :

- aucune décision individuelle ne doit être automatisée,
- les contenus produits doivent être relus et validés,
- les données sensibles doivent être protégées,
- les agents doivent être formés et accompagnés.

L'IA ne remplace ni la compétence administrative ni le discernement humain.

5.7. Facteurs clés de réussite

Pour réussir l'intégration de l'IA dans les services administratifs, il est recommandé de :

- commencer par des usages simples et ciblés,
- associer les agents dès le départ,
- définir clairement les règles d'utilisation,
- mesurer les gains et ajuster les outils.

C'est cette approche progressive et pragmatique que promeut Mission Ecoter, en privilégiant des solutions adaptées à la réalité des collectivités, quelles que soient leur taille ou leurs moyens.



5.8. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs enseignements s'imposent :

- l'IA est déjà opérationnelle dans les services administratifs,
- les gains sont rapides lorsqu'elle est bien ciblée,
- elle améliore à la fois l'efficacité et la qualité de service,
- elle doit être encadrée et portée par une gouvernance claire.

Le chapitre suivant élargira cette approche aux usages de l'IA dans la relation citoyenne, avec des exemples concrets de dialogue, d'accueil et de services numériques augmentés.

- 6 -

L'intelligence artificielle et la relation citoyenne : améliorer l'accueil, l'information et l'inclusion



**« La qualité de la relation entre la collectivité et le citoyen constitue l'un
des piliers de la confiance dans l'action publique locale. »**

6.1. La relation citoyenne au cœur de la transformation publique

La qualité de la relation entre la collectivité et le citoyen constitue l'un des piliers de la confiance dans l'action publique locale. Accueil, information, orientation et accompagnement sont autant de points de contact qui façonnent l'image du service public.

Dans un contexte de multiplication des canaux (guichets, téléphone, courriel, sites web, réseaux sociaux), les collectivités doivent garantir une relation citoyenne cohérente, accessible et équitable. L'intelligence artificielle peut contribuer à cette ambition, à condition d'être utilisée comme un outil d'amélioration du service, et non comme un facteur de déshumanisation.

6.2. Les apports concrets de l'IA dans la relation aux usagers

6.2.1. Disponibilité accrue des services

L'un des principaux apports de l'IA réside dans sa capacité à assurer une présence continue, notamment via des assistants conversationnels accessibles 24h/24 et 7j/7.

Ces outils permettent :

- de répondre aux questions fréquentes,
- d'orienter les usagers vers les bons services,
- de fournir des informations pratiques actualisées.

Ils ne remplacent pas l'accueil humain, mais complètent efficacement les dispositifs existants.

6.2.2. Réduction des délais de réponse

En traitant les demandes simples de manière automatisée, l'IA contribue à :

- réduire les délais de réponse,
- fluidifier les échanges,
- améliorer la satisfaction des usagers.

Les agents peuvent ainsi se concentrer sur les situations complexes ou sensibles nécessitant une intervention humaine.

6.3. Les assistants conversationnels territoriaux

6.3.1. Fonctions principales

Un assistant conversationnel territorial (chatbot) peut être utilisé pour :

- répondre aux questions administratives courantes (horaires, démarches, contacts),
- guider l'utilisateur dans ses démarches en ligne,
- orienter vers les formulaires appropriés,
- informer sur les événements locaux et services publics.

Ces outils peuvent être déployés sur :

- le site internet de la collectivité,
- des portails citoyens,
- certaines messageries numériques.

6.3.2. Conditions de réussite

Pour être efficace et accepté, un assistant conversationnel doit :

- utiliser un langage clair et accessible,
- être régulièrement mis à jour,
- indiquer clairement qu'il s'agit d'un outil automatisé,
- permettre un transfert vers un agent humain lorsque nécessaire.

La transparence est essentielle pour éviter toute confusion.

Agglomération de 150 000 habitants – Relation usagers

→ Déploiement d'un chatbot territorial sur le site internet.

Usages principaux :

- informations pratiques,
- orientation vers les démarches,
- réponses aux questions fréquentes.

Résultats observés :

- plus de 50 % des demandes simples traitées automatiquement,
- baisse significative des appels téléphoniques,
- amélioration de la satisfaction usagers,
- agents recentrés sur l'accueil personnalisé.

6.4. IA et accessibilité des services publics

6.4.1. Inclusion numérique et linguistique

L'IA peut contribuer à une meilleure accessibilité des services publics, notamment par :

- la reformulation automatique en langage clair,
- la traduction multilingue des informations,
- l'adaptation des contenus à différents niveaux de compréhension.

Ces fonctionnalités sont particulièrement utiles pour :

- les personnes âgées,
- les publics éloignés du numérique,
- les populations allophones.

6.4.2. Accessibilité pour les personnes en situation de handicap

Certains outils d'IA permettent :

- la lecture vocale de contenus,
- l'assistance à la navigation,
- l'adaptation de l'affichage.

Ces usages renforcent l'égalité d'accès aux services publics.

6.5. Personnalisation encadrée de la relation citoyenne

L'IA permet une forme de personnalisation de la relation, à condition qu'elle soit strictement encadrée juridiquement et éthiquement.

Elle peut par exemple :

- proposer des informations adaptées au profil de l'utilisateur,
- rappeler des échéances,
- orienter vers des services pertinents.

Toute personnalisation doit respecter le RGPD, la minimisation des données et la transparence vis-à-vis des usagers.

6.6. Prévenir les risques de déshumanisation

L'un des risques souvent évoqués concerne la perte de contact humain. Pour l'éviter, plusieurs principes doivent être respectés :

- toujours offrir une possibilité de contact humain,
- réserver l'IA aux demandes simples et standardisées,
- former les agents à l'usage et au pilotage des outils,
- communiquer clairement sur le rôle de l'IA.

L'IA doit renforcer la qualité de la relation, pas la détériorer.

6.7. Gouvernance et pilotage de la relation citoyenne augmentée par l'IA

Le déploiement d'outils d'IA dans la relation citoyenne nécessite :

- une gouvernance claire,
- des indicateurs de satisfaction,
- un suivi régulier des usages,
- des ajustements continus.

Les élus doivent être associés aux orientations, notamment sur les questions de transparence et d'acceptabilité sociale.

6.8. L'approche Mission Ecoter : une IA au service du lien social

Mission Ecoter défend une vision de la relation citoyenne augmentée par l'IA, fondée sur :

- la proximité,
- l'accessibilité,
- la complémentarité entre humain et technologie.

L'objectif n'est pas de standardiser la relation, mais de la rendre plus fluide, plus lisible et plus inclusive.

6.9. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs points essentiels doivent être retenus :

- l'IA améliore la disponibilité et la réactivité des services,
- elle facilite l'orientation et l'accès à l'information,
- elle contribue à l'inclusion lorsqu'elle est bien conçue,
- elle ne remplace jamais l'accueil humain.

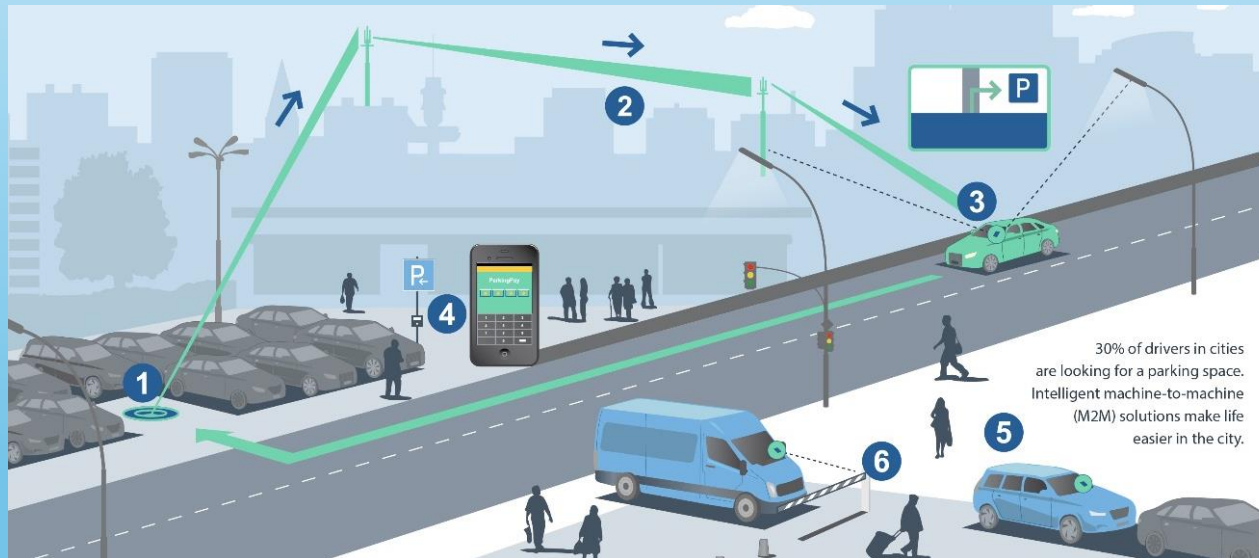


Le chapitre suivant portera sur un autre domaine stratégique : l'usage de l'IA dans les politiques publiques locales (mobilité, eau, énergie, sécurité, urbanisme), avec des cas concrets d'application.



- 7 -

L'intelligence artificielle au service des politiques publiques locales : anticiper, piloter, décider



« Dans le domaine de la mobilité, l'IA permet d'analyser en temps réel ou différé. »

7.1. L'IA comme outil de pilotage des politiques territoriales

Au-delà des fonctions administratives et de la relation citoyenne, l'intelligence artificielle constitue un levier majeur pour la conception, le pilotage et l'évaluation des politiques publiques locales. Elle permet aux collectivités de passer d'une logique réactive à une logique d'anticipation et de pilotage par la donnée.

Les politiques publiques locales s'appuient sur des volumes croissants d'informations : données techniques, environnementales, sociales, financières. L'IA offre la capacité de les analyser de manière transversale, afin d'éclairer les décisions des élus et des directions générales.

7.2. Mobilité et déplacements : fluidifier et anticiper

7.2.1. Analyse des flux et optimisation des réseaux

Dans le domaine de la mobilité, l'IA permet d'analyser en temps réel ou différé :

- les flux de circulation,
- la fréquentation des transports publics,
- les points de congestion récurrents.

Ces analyses contribuent à :

- ajuster l'offre de transport,
- optimiser les horaires et les itinéraires,
- améliorer la régularité et la ponctualité.

7.2.2. Aide à la décision pour les élus

L'IA fournit des indicateurs objectifs permettant :

- d'évaluer l'impact des politiques de mobilité,
- de simuler différents scénarios,
- d'arbitrer les investissements.

Cas concret n°4

Métropole – Direction des mobilités

→ Utilisation d'un outil d'IA pour analyser les données de fréquentation des transports en commun et des capteurs routiers.

Résultats :

- ajustement dynamique de l'offre,
- réduction des temps d'attente sur certains axes,
- meilleure allocation des moyens.

7.3. Eau, environnement et transition écologique

7.3.1. Gestion intelligente des réseaux d'eau

L'IA est particulièrement pertinente pour :

- détecter les fuites sur les réseaux,
- anticiper les ruptures,
- optimiser la maintenance.

Elle permet de réduire les pertes d'eau, de maîtriser les coûts et de renforcer la résilience des infrastructures.

Syndicat des eaux – Territoire rural

→ Déploiement d'un système d'IA analysant les données de consommation.

Résultats :

- détection précoce de fuites,
- baisse significative des pertes,
- meilleure planification des interventions.

7.3.2. Pilotage des politiques environnementales

L'IA peut également contribuer à :

- analyser la qualité de l'air,
- suivre les indicateurs climatiques,
- évaluer l'impact des actions environnementales.

Ces analyses facilitent la prise de décision et la communication auprès des citoyens.

7.4. Énergie et patrimoine public

7.4.1. Optimisation énergétique des bâtiments

Les collectivités gèrent un patrimoine immobilier important (écoles, équipements sportifs, bâtiments administratifs). L'IA permet :

- d'analyser les consommations énergétiques,
- d'identifier les dérives,
- de proposer des ajustements.

Commune – Direction du patrimoine

→ Mise en place d'un système d'IA de pilotage énergétique.

Résultats :

- réduction des consommations,
- économies budgétaires,
- amélioration du confort des usagers.

7.5. Sécurité, prévention et tranquillité publique

7.5.1. Analyse prédictive et prévention

Dans le respect du cadre juridique et éthique, l'IA peut être utilisée pour :

- analyser des données de sécurité,
- identifier des zones à risque,
- renforcer les actions de prévention.

Il ne s'agit pas de surveillance généralisée, mais d'aide à la planification et à la prévention.

7.5.2. Pilotage des moyens

L'IA permet :

- une meilleure organisation des patrouilles,
- une allocation plus pertinente des ressources,
- une amélioration de la coordination.

7.6. Urbanisme et aménagement du territoire

7.6.1. Aide à l'analyse et à la projection

L'IA peut assister les services d'urbanisme pour :

- analyser les données foncières,
- étudier l'évolution démographique,
- simuler des scénarios d'aménagement.

Ces outils facilitent une vision à moyen et long terme du territoire.

Cas concret n°7

Communauté d'agglomération – Urbanisme

→ Utilisation d'outils d'IA pour croiser données démographiques, foncières et environnementales.

Résultats :

- meilleure anticipation des besoins,
- décisions plus éclairées,
- cohérence renforcée des projets.

7.7. Limites et vigilance dans l'usage de l'IA pour les politiques publiques

L'utilisation de l'IA dans les politiques publiques impose une vigilance particulière :

- éviter toute automatisation des décisions politiques,
- garantir la transparence des analyses,
- maintenir une capacité de remise en question,
- associer les élus et les citoyens.

L'IA éclaire la décision ; elle ne la remplace jamais.

7.8. Gouvernance et transversalité

Les usages de l'IA dans les politiques publiques nécessitent :

- une coordination interservices,
- une gouvernance claire,
- des indicateurs partagés.

La transversalité est une condition essentielle de réussite.

7.9. L'approche Mission Ecoter : une IA au service des territoires durables

Mission Ecoter accompagne les collectivités dans l'utilisation de l'IA comme levier de :

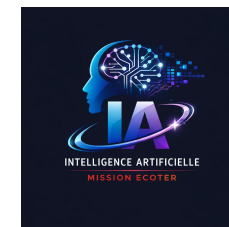
- performance publique,
- transition écologique,
- qualité de vie territoriale.

L'IA devient alors un outil structurant au service du développement territorial durable.

7.10. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs enseignements doivent guider les décideurs locaux :

- l'IA améliore le pilotage et l'anticipation,
- elle soutient la transition écologique et énergétique,
- elle éclaire les décisions sans les automatiser,
- elle nécessite un pilotage politique fort.



Le chapitre suivant abordera un point central : comment lancer concrètement un projet d'IA dans une collectivité territoriale, de l'idée à la mise en œuvre.



- 8 -

Lancer un projet d'intelligence artificielle dans une collectivité territoriale : méthode, gouvernance et étapes clés



« Les agents sont les premiers experts de leurs métiers. »

8.1. Passer de l'intention à l'action : une démarche structurée

De nombreuses collectivités expriment aujourd'hui un intérêt fort pour l'intelligence artificielle, sans toujours savoir par où commencer. Le risque est double : soit rester dans une posture attentiste, soit se lancer dans des projets mal cadrés, coûteux ou inadaptés aux besoins réels. La réussite d'un projet d'IA repose avant tout sur une démarche méthodique, progressive et pilotée, intégrant dès l'origine les dimensions politiques, administratives, juridiques et humaines.

8.2. Étape 1 – Identifier les besoins et les priorités territoriales

8.2.1. Partir des usages, pas de la technologie

Un projet d'IA ne doit jamais débiter par le choix d'un outil, mais par l'identification de problèmes concrets à résoudre. Les questions à se poser sont notamment :

- Quelles tâches sont les plus chronophages ?
- Quels services sont sous tension ?
- Où les délais sont-ils excessifs ?
- Quels processus pourraient être simplifiés ?

Cette approche pragmatique permet d'éviter les projets gadgets et de concentrer les efforts sur des usages à forte valeur ajoutée.

8.2.2. Associer les services dès l'amont

Les agents sont les premiers experts de leurs métiers . Leur implication dès la phase de diagnostic est essentielle pour :

- identifier les besoins réels,
- évaluer la faisabilité,
- anticiper les impacts organisationnels.

Cette co-construction favorise l'adhésion et limite les résistances au changement.

8.3. Étape 2 – Définir une gouvernance claire du projet

8.3.1. Rôle des élus

Les élus doivent définir :

- les orientations politiques,
- les limites éthiques,
- les priorités stratégiques.

Ils garantissent la cohérence du projet avec le projet de territoire.

8.3.2. Pilotage administratif

La direction générale joue un rôle central dans :

- la coordination des services,
- l'arbitrage des ressources,
- le suivi des résultats.

Il est recommandé de désigner un référent IA ou un comité de pilotage transversal.

8.3.3. Association des fonctions supports

Les fonctions juridiques, informatiques, achats et ressources humaines doivent être associées dès le départ afin de sécuriser le projet.

8.4. Étape 3 – Cadrer juridiquement et éthiquement le projet

Avant tout déploiement, plusieurs points doivent être clarifiés :

- nature des données utilisées,
- respect du RGPD,
- niveau d'automatisation,
- modalités de contrôle humain,
- information des usagers.

Le DPO doit être impliqué à chaque étape clé.

8.5. Étape 4 – Choisir une approche progressive et expérimentale

8.5.1. Démarrer par des projets pilotes

Il est fortement recommandé de commencer par :

- un périmètre limité,
- un usage clairement identifié,
- une durée d'expérimentation définie.

Cette approche permet :

- de tester les outils,
- d'évaluer les impacts,
- d'ajuster avant généralisation.

Ville moyenne – Direction générale

→ Lancement d'un projet pilote d'IA pour l'aide à la rédaction administrative dans un seul service.

Résultats :

- gains rapides de productivité,
- appropriation progressive par les agents,
- extension à d'autres services après validation.

8.6. Étape 5 – Former et accompagner les agents

8.6.1. Sensibilisation et formation

La formation est un facteur clé de réussite. Elle doit porter sur :

- la compréhension des outils,
- les limites de l'IA,
- les règles d'usage,
- les enjeux éthiques et juridiques.

8.6.2. Accompagnement au changement

L'IA modifie les pratiques professionnelles. Un accompagnement est nécessaire pour :

- rassurer les agents,
- valoriser les compétences,
- adapter les organisations.

8.7. Étape 6 – Mesurer, évaluer et ajuster

8.7.1. Définir des indicateurs

Dès le lancement du projet, il convient de définir des indicateurs clairs :

- gains de temps,
- qualité de service,
- satisfaction des agents et des usagers,
- impacts budgétaires.

8.7.2. Amélioration continue

L'IA n'est jamais un projet figé. Elle nécessite :

- des ajustements réguliers,
- une mise à jour des données,
- une adaptation aux retours d'expérience.

8.8. Les erreurs à éviter

Plusieurs écueils sont fréquemment observés :

- vouloir tout automatiser,
- sous-estimer l'impact humain,
- négliger le cadre juridique,
- dépendre excessivement d'un fournisseur,
- communiquer insuffisamment.

Les éviter est une condition de réussite.

8.9. Le rôle d'un tiers de confiance

De nombreuses collectivités choisissent de s'appuyer sur un acteur tiers pour :

- structurer leur démarche,
- bénéficier d'un regard externe,
- sécuriser les choix stratégiques.

C'est dans ce rôle de facilitateur et de garant que s'inscrit Mission Ecoter, en accompagnant les collectivités à chaque étape de leurs projets d'IA.

8.10. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs principes doivent guider l'action :

- un projet d'IA commence par un besoin concret,
- la gouvernance est déterminante,
- la progressivité est une force,
- l'humain reste au cœur du dispositif.



Le chapitre suivant traitera d'un sujet complémentaire et décisif : le choix des outils et des partenaires, ainsi que les bonnes pratiques en matière de commande publique et de solutions d'IA.



- 9 -

Choisir ses outils d'intelligence artificielle et ses partenaires : critères, solutions et commande publique



« Un outil d'IA pertinent est un outil qui répond à un besoin identifié, et non l'inverse. »

9.1. Un choix stratégique engageant la collectivité sur le long terme

Le choix des outils d'intelligence artificielle et des partenaires technologiques constitue une décision stratégique majeure pour une collectivité territoriale. Contrairement à des logiciels classiques, les solutions d'IA impliquent :

- un traitement potentiellement sensible de données publiques,
- une dépendance technologique plus forte,
- des impacts organisationnels durables,
- des enjeux juridiques et éthiques spécifiques.

Ce choix doit donc être éclairé, structuré et aligné avec le projet politique et administratif de la collectivité.

9.2. Partir des besoins et des usages définis

9.2.1. Rappel des principes fondamentaux

Avant toute consultation du marché, la collectivité doit disposer d'une vision claire :

- des usages prioritaires,
- des objectifs recherchés,
- des contraintes internes.

Un outil d'IA pertinent est un outil qui répond à un besoin identifié, et non l'inverse.

9.2.2. Formalisation des besoins

Il est recommandé de formaliser les besoins dans un document de cadrage précisant :

- les fonctionnalités attendues,
- le périmètre des données utilisées,
- les exigences de sécurité,
- les modalités de contrôle humain,
- les indicateurs de performance.

Ce document constitue une base essentielle pour la commande publique.

9.3. Panorama des grandes catégories de solutions d'IA

9.3.1. Solutions d'IA transversales

Ces solutions sont utilisables par plusieurs services :

- outils d'aide à la rédaction,
- moteurs de recherche intelligente,
- assistants conversationnels.

Elles offrent une mise en œuvre rapide et des gains immédiats.

9.3.2. Solutions métiers spécialisées

Ces solutions sont dédiées à des domaines précis :

- gestion de l'eau,
- mobilité,
- énergie,
- urbanisme,
- sécurité.

Elles nécessitent souvent une intégration plus poussée, mais offrent des bénéfices ciblés et mesurables.

9.3.3. Solutions sur mesure

Certaines collectivités optent pour des développements spécifiques, adaptés à leurs besoins particuliers. Cette approche offre une grande maîtrise, mais implique :

- des coûts plus élevés,
- des délais plus longs,
- une capacité interne de pilotage renforcée.

9.4. Critères de choix des outils d'IA

9.4.1. Conformité juridique et réglementaire

Tout outil doit respecter :

- le RGPD,
- les exigences de transparence,
- les obligations liées aux décisions administratives.

La collectivité doit pouvoir démontrer sa conformité à tout moment.

9.4.2. Maîtrise des données

Les questions à se poser sont notamment :

- Où sont hébergées les données ?
- Qui y a accès ?
- Peuvent-elles être réutilisées à d'autres fins ?
- Existe-t-il des garanties de réversibilité ?

La maîtrise des données publiques est un enjeu stratégique fondamental.

9.4.3. Explicabilité et auditabilité

La collectivité doit être en mesure de comprendre :

- le fonctionnement général de l'outil,
- les limites connues,
- les mécanismes de contrôle.

Les solutions « boîtes noires » sont à manier avec prudence dans le secteur public.

9.4.4. Interopérabilité et évolutivité

L'outil doit pouvoir :

- s'intégrer aux systèmes existants,
- évoluer avec les besoins,
- éviter l'enfermement technologique.

9.4.5. Simplicité d'usage et accompagnement

Un outil performant mais complexe à utiliser sera peu adopté. La qualité :

- de l'ergonomie,
- de la formation,
- du support,

est déterminante pour la réussite du projet.

9.5. Choisir ses partenaires : au-delà de la technologie

9.5.1. Fiabilité et références

Il est recommandé de s'appuyer sur des partenaires disposant :

- de références dans le secteur public,
- d'une compréhension des enjeux territoriaux,
- d'une solidité financière et organisationnelle.

9.5.2. Capacité d'accompagnement

Le partenaire doit être en mesure de :

- accompagner le changement,
- former les agents,
- adapter les solutions aux spécificités locales.

La relation ne doit pas être uniquement commerciale, mais partenariale.

9.6. Commande publique et marchés d'IA

9.6.1. Intégrer l'IA dans les marchés publics

Les marchés d'IA doivent intégrer :

- des exigences juridiques spécifiques,
- des critères éthiques,
- des obligations de transparence.

Il est conseillé de travailler étroitement avec les services achats et juridiques.

9.6.2. Clauses essentielles à prévoir

Parmi les clauses importantes :

- protection des données,
- réversibilité,
- audit des algorithmes,
- évolution des solutions,
- responsabilités en cas d'incident.

Ces clauses sécurisent la collectivité sur le long terme.

9.7. Évaluer avant de généraliser

Avant un déploiement à grande échelle, il est recommandé de :

- tester les solutions sur un périmètre limité,
- recueillir les retours des agents et des usagers,
- ajuster les paramètres.

Cette phase d'évaluation est essentielle pour limiter les risques.

9.8. Éviter les dépendances technologiques

La vigilance est de mise face :

- aux solutions propriétaires très fermées,
- aux contrats longs sans clauses de sortie,
- aux modèles économiques opaques.

La capacité à reprendre la main est un critère stratégique.

9.9. L'approche Mission Ecoter : sécuriser les choix des collectivités

Mission Ecoter accompagne les collectivités dans :

- l'analyse des besoins,
- l'évaluation des solutions,
- la sécurisation des marchés,
- le choix de partenaires responsables.

L'objectif est de permettre des décisions éclairées, durables et conformes aux valeurs du service public.

9.10. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs principes doivent guider les décideurs :

- le choix des outils est un acte stratégique,
- la maîtrise des données est essentielle,
- la conformité juridique et éthique est non négociable,
- l'accompagnement humain conditionne le succès.

Le chapitre suivant abordera un sujet tout aussi déterminant : la sécurité, la protection des données et la gestion des risques liés à l'IA dans les collectivités territoriales.



- 10 -

Sécurité, protection des données et gestion des risques liés à l'intelligence artificielle



« La sécurité doit donc être intégrée dès la conception des projets d'IA, et non traitée a posteriori. »

10.1. La sécurité, condition indispensable de la confiance numérique

L'utilisation de l'intelligence artificielle par les collectivités territoriales repose sur un préalable absolu : la sécurité des systèmes et la protection des données. Les outils d'IA manipulent des volumes importants d'informations, parfois sensibles, et peuvent devenir des cibles privilégiées en cas de défaillance ou d'attaque.

Une faille de sécurité n'a pas seulement des conséquences techniques ; elle peut affecter :

- la continuité du service public,
- la confiance des citoyens,
- la responsabilité juridique de la collectivité,
- l'image institutionnelle des élus.

La sécurité doit donc être intégrée dès la conception des projets d'IA, et non traitée a posteriori.

10.2. Typologie des risques liés à l'IA dans les collectivités

10.2.1. Risques liés aux données

Les principaux risques concernent :

- la divulgation de données personnelles,
- l'accès non autorisé à des informations sensibles,
- l'altération ou la perte de données,
- l'utilisation détournée des données à d'autres fins.

Ces risques sont accrus lorsque l'IA s'appuie sur des bases de données massives ou croisées.

10.2.2. Risques cyber et techniques

Les systèmes d'IA peuvent être exposés à :

- des cyberattaques classiques (intrusions, rançongiciels),
- des attaques ciblant les modèles (manipulation des données d'apprentissage),
- des défaillances techniques liées à des mises à jour non maîtrisées.

La dépendance à des prestataires externes peut également accroître la surface de risque.

10.2.3. Risques organisationnels et humains

Les risques ne sont pas uniquement technologiques. Ils peuvent également être liés :

- à un manque de formation des agents,
- à une mauvaise compréhension des outils,
- à une utilisation inappropriée ou non conforme,
- à une gouvernance insuffisante.

L'erreur humaine demeure l'une des principales sources de vulnérabilité.

10.3. Sécuriser les données utilisées par l'IA

10.3.1. Identifier et classier les données

Toute collectivité doit commencer par identifier :

- les données utilisées par les systèmes d'IA,
- leur niveau de sensibilité,
- les obligations légales associées.

La classification des données permet d'adapter les mesures de protection.

10.3.2. Principe de minimisation et cloisonnement

Les systèmes d'IA ne doivent accéder qu'aux données strictement nécessaires à leur fonctionnement. Le cloisonnement des accès limite les risques de fuite et d'usage détourné.

10.3.3. Hébergement et souveraineté

Le choix de l'hébergement est un point stratégique :

- localisation des serveurs,
- respect des normes de sécurité,
- garanties contractuelles.

La collectivité doit conserver la maîtrise de ses données et de leur usage.

10.4. Sécurité des systèmes et des accès

10.4.1. Contrôle des accès

Il est indispensable de mettre en place :

- des droits d'accès différenciés,
- des authentifications renforcées,
- une traçabilité des actions.

Chaque agent doit disposer uniquement des droits nécessaires à ses missions.

10.4.2. Mise à jour et maintenance

Les solutions d'IA doivent faire l'objet :

- de mises à jour régulières,
- de correctifs de sécurité,
- de tests avant déploiement.

Une solution non maintenue devient rapidement vulnérable.

10.5. Continuité de service et résilience

Les collectivités doivent anticiper les situations de crise :

- panne du système,
- indisponibilité d'un prestataire,
- incident de sécurité.

Il est essentiel de prévoir :

- des procédures de secours,
- des solutions de repli,
- une capacité à fonctionner sans l'IA en cas de besoin.

L'IA ne doit jamais être un point unique de défaillance du service public.

10.6. Rôle des acteurs internes

10.6.1. DSI et RSSI

Les directions des systèmes d'information et les responsables de la sécurité jouent un rôle central dans :

- l'évaluation des risques,
- la mise en place des protections,
- le suivi des incidents.

Ils doivent être associés à chaque projet d'IA.

10.6.2. Délégué à la protection des données (DPO)

Le DPO veille à la conformité des traitements et à la protection des droits des administrés. Son implication est indispensable pour :

- les analyses d'impact,
- la gestion des incidents,
- la communication avec les autorités compétentes.

10.7. Gestion des incidents et communication

Aucun système n'est infaillible. En cas d'incident, la collectivité doit disposer :

- de procédures claires,
- d'une chaîne de décision définie,
- d'une communication maîtrisée.

La transparence, dans le respect du cadre légal, est essentielle pour préserver la confiance.

10.8. Inscrire la sécurité dans la gouvernance globale de l'IA

La sécurité ne peut être traitée isolément. Elle doit s'inscrire dans une gouvernance globale de l'IA, associant :

- élus,
- direction générale,
- services techniques,
- fonctions juridiques.

Cette gouvernance permet d'arbitrer les choix, de prioriser les investissements et de garantir la cohérence d'ensemble.

10.9. L'approche Mission Ecoter : sécuriser sans freiner l'innovation

Mission Ecoter promeut une approche équilibrée de la sécurité de l'IA, fondée sur :

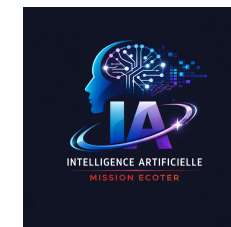
- l'anticipation des risques,
- la proportionnalité des mesures,
- la responsabilisation des acteurs.

L'objectif est de sécuriser les projets sans freiner l'innovation ni alourdir excessivement les procédures.

10.10. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs principes doivent guider les collectivités :

- la sécurité est une condition de la confiance citoyenne,
- les risques sont techniques, juridiques et humains,
- la maîtrise des données est stratégique,
- la gouvernance est essentielle à la résilience.



Le chapitre suivant viendra conclure la partie opérationnelle du guide : mesurer l'impact des projets d'IA, évaluer leur valeur ajoutée et inscrire la démarche dans une logique d'amélioration continue.

- 11 -

Évaluer, mesurer et piloter la performance des projets d'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales



« Les collectivités territoriales ont une obligation de bonne gestion des deniers publics. »

11.1. De l'expérimentation à la performance publique durable

Le déploiement de solutions d'intelligence artificielle dans une collectivité territoriale ne constitue pas une fin en soi. Il s'inscrit dans une logique d'amélioration continue du service public. Une fois les projets lancés, il devient indispensable d'en évaluer les impacts réels, tant sur l'organisation interne que sur la qualité du service rendu aux citoyens.

L'évaluation permet de :

- vérifier la pertinence des choix opérés,
- mesurer la valeur ajoutée des outils,
- ajuster les usages,
- décider de la généralisation ou de l'arrêt de certaines solutions.

Sans pilotage et sans indicateurs, l'IA risque de rester un projet expérimental sans bénéfice durable.

11.2. Pourquoi évaluer les projets d'IA ?

11.2.1. Une exigence de bonne gestion publique

Les collectivités territoriales ont une obligation de bonne gestion des deniers publics. Tout investissement dans des solutions d'IA doit pouvoir être justifié au regard :

- des coûts engagés,
- des résultats obtenus,
- des bénéfices pour les usagers et les agents.

L'évaluation contribue à renforcer la légitimité des choix politiques et administratifs.

11.2.2. Une obligation de transparence

L'évaluation des projets d'IA participe également à la transparence de l'action publique. Elle permet de :

- rendre compte aux élus,
- informer les citoyens,
- objectiver les débats.

11.3. Définir des indicateurs pertinents

11.3.1. Indicateurs quantitatifs

Parmi les indicateurs couramment utilisés :

- réduction des délais de traitement,
- volume de demandes traitées,
- taux d'automatisation des tâches simples,
- économies budgétaires ou énergétiques,
- disponibilité des services.

Ces indicateurs permettent une mesure objective des gains.

11.3.2. Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont tout aussi essentiels :

- satisfaction des usagers,
- satisfaction des agents,
- amélioration perçue de la qualité de service,
- lisibilité accrue des démarches.

Ils peuvent être recueillis par :

- enquêtes,
- entretiens,
- retours d'expérience.

11.4. Mesurer l'impact organisationnel et humain

L'IA transforme les organisations. Il est donc indispensable d'évaluer :

- l'évolution des pratiques professionnelles,
- la charge de travail des agents,
- les besoins en compétences nouvelles,
- l'acceptabilité des outils.

Un projet techniquement performant mais humainement rejeté est un échec.

11.5. Évaluer les impacts sur les politiques publiques

Pour les usages liés aux politiques publiques, l'évaluation doit porter sur :

- l'efficacité des actions engagées,
- la pertinence des décisions éclairées par l'IA,
- l'amélioration de la planification et de l'anticipation.

L'IA doit contribuer à des politiques publiques plus cohérentes et plus efficaces.

11.6. Organiser le pilotage et le suivi dans le temps

11.6.1. Gouvernance du pilotage

Il est recommandé de mettre en place :

- un comité de suivi,
- des points réguliers d'évaluation,
- un reporting structuré.

Ce pilotage doit associer élus, direction générale et services concernés.

11.6.2. Ajuster et faire évoluer les usages

L'évaluation doit déboucher sur des décisions concrètes :

- ajustement des paramètres,
- extension à d'autres services,
- abandon de solutions peu pertinentes,
- renforcement de la formation.

L'IA impose une logique d'amélioration continue.

11.7. Mesurer les risques et les dérives potentielles

L'évaluation doit également porter sur :

- les risques juridiques,
- les risques éthiques,
- les risques de biais ou d'erreurs,
- les incidents de sécurité.

Cette vigilance est indispensable pour préserver la confiance citoyenne.

11.8. Valoriser les résultats et capitaliser

Les projets d'IA réussis doivent être valorisés :

- auprès des élus,
- auprès des agents,
- auprès des citoyens.

La capitalisation des retours d'expérience permet :

- de diffuser les bonnes pratiques,
- d'inspirer d'autres services,
- de renforcer la dynamique d'innovation.

11.9. L'approche Mission Ecoter : piloter par la valeur publique

Mission Ecoter promeut une approche de l'évaluation fondée sur la valeur publique :

- amélioration concrète du service rendu,
- efficacité de l'action publique,
- respect des valeurs démocratiques,
- confiance renforcée.

L'IA n'a de sens que si elle crée une valeur tangible pour les territoires.

11.10. Messages clés à retenir

À l'issue de ce chapitre, plusieurs principes structurants doivent être retenus :

- tout projet d'IA doit être évalué,
- la performance est multidimensionnelle,
- l'impact humain est déterminant,
- l'évaluation nourrit la décision publique.

Conclusion de la partie opérationnelle

L'intelligence artificielle offre aux collectivités territoriales des opportunités réelles de modernisation, d'efficacité et de transformation. Toutefois, ces opportunités ne se concrétisent que si l'IA est comprise, encadrée, pilotée et évaluée.



La conclusion générale du guide viendra rappeler que l'IA, pour être utile et légitime, doit rester au service de l'humain, des territoires et de l'intérêt général.



Conclusion générale

**L'intelligence artificielle au service des territoires
et de l'intérêt général**



« Mission Ecoter se positionne comme tiers de confiance des territoires, au service d'une intelligence artificielle utile, maîtrisée et profondément territorialisée. »

L'intelligence artificielle s'impose désormais comme un facteur structurant de transformation de l'action publique. Pour les collectivités territoriales, elle ne constitue ni une mode, ni une rupture brutale, mais une évolution profonde des outils au service des politiques publiques locales.

Tout au long de ce guide, une conviction s'est imposée : l'IA n'a de sens que si elle est mise au service de l'humain, du projet politique local et de l'intérêt général. Elle ne remplace ni les élus, ni les agents, ni la relation de proximité qui fonde l'action publique territoriale. Elle en est un levier, un appui, un accélérateur.

Les collectivités font face à des défis majeurs : contraintes budgétaires, complexité administrative, transitions numérique et écologique, attentes accrues des citoyens. L'IA peut contribuer à relever ces défis à condition d'être comprise, encadrée, pilotée et évaluée.

Ce guide a volontairement adopté une approche :

- **pragmatique, fondée sur des usages concrets ;**
- **responsable, respectueuse du droit et des valeurs républicaines ;**
- **progressive, adaptée à la diversité des territoires.**

L'IA n'est pas une solution universelle. Elle doit être choisie avec discernement, déployée avec méthode, expliquée avec pédagogie et évaluée avec exigence. C'est à ce prix qu'elle pourra renforcer la performance publique, la qualité du service rendu et la confiance citoyenne.

Dans cette démarche, Mission Ecoter se positionne comme tiers de confiance des territoires, au service d'une intelligence artificielle utile, maîtrisée et profondément territorialisée.

L'avenir de l'IA dans les collectivités n'est pas que technologique, il est d'abord politique, humain et démocratique.



Conception : Mission Ecoter

Responsable éditorial : **Alain MELKA** – alain.melka@ecoter.org

Adjoint : **Quentin MEULLEMIESTRE** – quentin.meullemiestre@ecoter.org





Guide pratique opérationnel

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

AU SERVICE DES TERRITOIRES

INNOVATION • ÉTHIQUE • TERRITOIRES



**MISSION
ECOTER**

