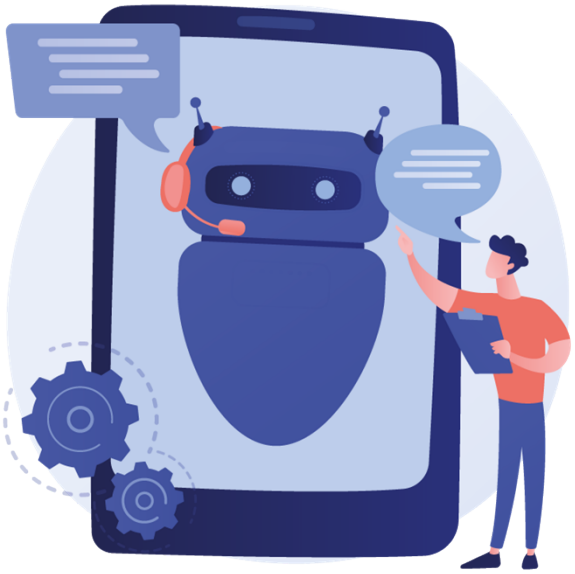
DÉPARTEMENT DU DOUBS

CHARTE DES USAGES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



PRÉAMBULE

Le Département du Doubs considère l'intelligence artificielle comme un levier d'innovation au service de l'intérêt général. Elle doit renforcer la capacité d'action publique, améliorer le service rendu aux habitants, et être mise en œuvre dans le respect des valeurs humaines, sociales et écologiques qui guident notre action.

Présente dans la vie quotidienne et dans les usages tant personnels que professionnels, l'IA constitue une nouvelle brique dans la numérisation des services publics.

Face à son déploiement qui gagne l'ensemble des parcours de vie, le Département souhaite affirmer les principes clés qui guident son usage autour de 2 axes fondateurs :

- ANTICIPER pour ne pas subir
- Garantir la PRIMAUTÉ DE L'HUMAIN

Maximiser l'impact positif tout en minimisant les risques, tel est l'objectif du déploiement d'une IA responsable basée sur des valeurs essentielles.

I - LE CADRE JURIDIQUE

A la croisée des droits et obligations des agents publics, de la communicabilité des documents administratifs et de la protection des données, l'IA s'inscrit dans un cadre juridique dense.

Les principales sources juridiques sont :

- Le règlement européen sur l'IA (IA Act) du 13 juin 2024
- Le règlement général sur la protection des données (RGPD) du 27 avril 2016
- La loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés
- Le code général de la fonction publique
- La loi n° 2009-669 du 12 juin 2009 dite "loi Hadopi"
- Le code des relations entre le public et l'administration
- Le code général des collectivités territoriales
- Le code du patrimoine

Les données à caractère personnel sont définies par l'article 4 du RGPD comme « *toute information se rapportant à une personne physique [...] qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale* ».

La présente charte a été présentée en CST le 2 avril 2026.

II - LES 8 PRINCIPES A RESPECTER

1 ACTION HUMAINE ET CONTROLE HUMAIN

L'IA est un outil destiné à compléter l'expertise humaine en facilitant certaines tâches ou en améliorant la qualité du service rendu à l'usager.

Elle doit rester sous le contrôle des utilisateurs qui restent les seuls responsables dans l'exercice de leurs missions. Les contenus générés par l'IA doivent systématiquement être vérifiés avant toute utilisation.

Tout projet d'IA se construit autour de la notion de garantie humaine : l'humain conçoit et décide, l'humain intervient à des étapes choisies, l'humain supervise.

Vous préparez une délibération à partir d'un contenu généré par l'IA ?

Il vous appartient de vérifier que les sources juridiques proposées sont correctes.



2 TRANSPARENCE

Les données utilisées ou fournies par l'IA sont expliquées de manière compréhensible pour toutes les parties prenantes.

Les utilisateurs de l'IA sont responsables de l'utilisation des résultats qu'elle produit. En conséquence, ils doivent s'assurer de la qualité, de la pertinence et de la véracité des contenus générés et signaler explicitement l'utilisation de l'IA.

Vous rédigez un compte-rendu avec l'appui de l'IA ?

Comme vous le faites quand vous intégrez une donnée externe en indiquant la source, vous précisez « document produit avec l'aide de l'IA »



3 SÉCURITÉ

Les outils d'IA doivent être conformes aux politiques de cybersécurité.

Ils sont exposés à 2 types de risques :

- Les risques intrinsèques pouvant provenir d'anomalies des données d'entrée, d'inférence ou de sortie

- Les risques extrinsèques provenant d'un acteur externe tels que les cyberattaques ou les actes de malveillance

Une évaluation de sécurité doit impérativement être réalisée avant utilisation de tout nouvel outil.

Le Département privilégie les solutions hébergées sur le territoire national ou européen garantissant la souveraineté des données publiques et la sécurité des infrastructures.



4 PROTECTION DES DONNÉES

Aucune donnée sensible confidentielle ou relative à des personnes physiques ne doit être communiquée dans des outils utilisant l'IA. En effet, ces données pourraient à notre insu être exploitées pour entrainer les modes langage en dehors de tout respect des règles RGPD.

De même, en ce qui concerne les données à caractère non personnel, le respect de la confidentialité de certaines informations relatives au Département du Doubs impose une grande vigilance en cas d'usage de l'IA, notamment par lors du téléversement de données (par exemple, l'instruction de dossiers du subvention).

Vous utilisez l'IA pour rédiger un rapport ?

Veillez à anonymiser les données afin de ne pas téléverser des informations personnelles



5 DIVERSITÉ, NON DISCRIMINATION ET ÉQUITÉ

Les utilisateurs doivent veiller à ce que les résultats générés par l'IA ne créent pas d'inégalités, de discriminations ou de décisions injustes.

Penser l'IA comme un système humain/machine permet de prendre en compte les biais et de les compenser plus justement par une interaction en continu entre l'IA et l'utilisateur.

Vous vous appuyez sur l'IA pour présélectionner des candidats ?

Vous devez vous assurer que les critères sont objectifs et non discriminatoires.



6 BIEN-ÊTRE SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

Les technologies d'IA sont fortement consommatrices en énergie et en ressources informatiques.

Cette augmentation de l'empreinte environnementale nous appelle collectivement et individuellement à un exercice raisonné de ces nouveaux usages numériques.

Par ailleurs, sur le plan sociétal, les fonctionnalités de l'IA doivent être pensées dans un objectif de complémentarité avec l'être humain et d'une manière égalitaire de

sorte à ce que le plus grand nombre de personnes puisse l'utiliser, quelles que soient leur situation et leur condition.

Vous recherchez des informations pour nourrir vos réflexions sur un projet ?

Les moteurs de recherche classique (moins consommateurs en énergie) ne peuvent-ils pas suffire ?

Une requête IA sur un moteur spécialisé par rapport à un moteur traditionnel, c'est trente fois plus de données traitées donc trente fois plus d'énergie.



7 RESPONSABILITÉ

Les utilisateurs sont responsables de l'utilisation des résultats produits par l'IA. Ils doivent donc s'assurer de la qualité, de la pertinence et de la véracité des contenus, tout en restant transparents sur le recours à l'IA.

De la conception à l'utilisation, seul l'humain est responsable de l'usage d'un résultat issu d'une IA.

Conformément à l'article 6 de la charte des utilisateurs des systèmes d'information, chaque utilisateur est tenu de signaler sans délai tout incident, suspicion de fuite de données ou tentative d'intrusion.

Vous ne respectez pas les règles d'usage posées par la Charte ?

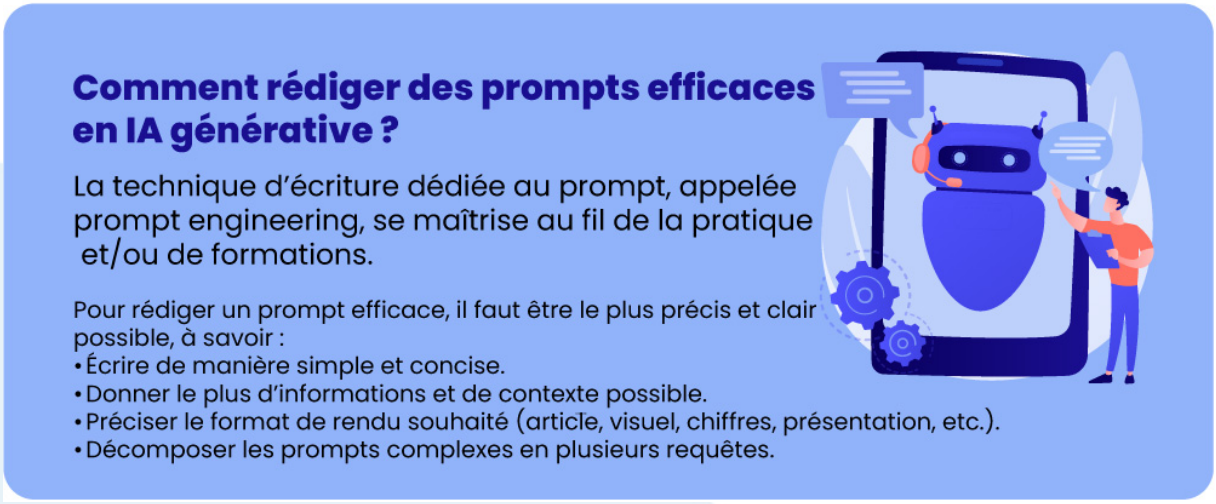
Vous vous exposez à une interdiction d'accès aux ressources informatiques ainsi qu'à de potentielles poursuites disciplinaires et pénales.



8 FORMATION ET ACCULTURATION

Chaque agent et élu doit être formé aux principes d'un usage responsable et maîtrisé de l'intelligence artificielle.

Le Département s'engage à mettre en œuvre des actions de sensibilisation régulières pour permettre à chacun de comprendre, maîtriser et évaluer les impacts de l'IA sur ses pratiques professionnelles.



III - GOUVERNANCE

1 COMITE ETHIQUE DE REGULATION

Un Comité éthique de régulation composé d'élus, utilisateurs et représentants syndicaux, est mis en place afin de réguler les usages de l'IA. Il se réunira au moins 2 fois par an et sera notamment chargé :

- De dresser et publier un bilan annuel de l'utilisation de l'IA sur la base des déclaratifs opérés par les services départementaux auprès de la DUN,
- De valider les actions de sensibilisation et de formation
- De donner un avis éthique avant tout nouveau projet IA

Face à la diversité des champs d'intervention potentiels de l'IA, le Comité sera doté d'une grille de maturité permettant de procéder à l'analyse des projets en identifiant les principaux jalons pour parvenir à une IA de confiance.

2 INNOVATION ET EXPERIMENTATION

L'IA est un outil en constante évolution, estimé à faciliter certaines tâches.

Toute nouvelle opportunité d'intégration de l'IA dans le cadre professionnel doit donner lieu à une évaluation (pertinence, respect des règles d'usage, impacts) avant d'être soumise au Comité éthique.

A RETENIR

Ces recommandations pour un usage responsable de l'intelligence artificielle (IA) générative sont formulées par la Direction des Usages Numériques (DUN) et s'adressent à l'ensemble des agents du Département du Doubs.

Elles sont également opposables à tous les opérateurs mandatés par le Département (marchés, conventions de partenariat,...).

L'usage de l'intelligence artificielle générative à des fins professionnelles sur les postes de travail du Département est autorisé sous réserve d'une bonne compréhension des tenants et aboutissants de ces systèmes et d'une application stricte des principes d'utilisation présentés dans ce document.

ÊTRE CONSCIENT(E) DES PRINCIPALES LIMITES LIÉES À L'USAGE DE L'IA GÉNÉRATIVE

- L'IA générative peut produire des informations inexactes et variables selon la manière de l'interroger avec la rédaction du prompt.
- L'utilisateur peut divulguer des données sensibles – données personnelles et données relatives à la collectivité - lorsqu'il interagit avec l'IA générative.
- Les sources utilisées par l'IA générative peuvent ne pas être identifiables et potentiellement intégrer des biais et violer le droit de la propriété intellectuelle.
- Les systèmes d'intelligence artificielle générative sont très consommateurs en ressources matérielles, ce qui provoque une grande consommation en électricité et en eau dans les centres de données

COMMENT UTILISER L'IA GÉNÉRATIVE ?

- N'utilisez que les outils d'intelligence artificielle évalués et diffusés par le Département
- Anonymisez les données personnelles lors de rédaction de prompt
- Saisissez uniquement des informations qui peuvent être rendues publiques.
- Soyez transparent(e) et signalez l'utilisation de l'IA générative à vos lecteurs, notamment à votre hiérarchie.
- Recourez de manière raisonnée et responsable à l'IA générative en ayant conscience des impacts environnementaux.

RENONCER À L'IA GÉNÉRATIVE SI...

- Vous êtes amené(e) à saisir et donc à divulguer des données personnelles, ou confidentielles, ou autrement sensibles.
- Vous ne connaissez pas, ne comprenez pas ou n'acceptez pas les conditions d'utilisation des services que vous pensez utiliser.
- Vous ne pouvez pas évaluer le résultat en matière d'exactitude factuelle, de pertinence des références citées et d'impartialité du point de vue.
- Vous avez besoin d'expliquer vos résultats ou devez savoir avec

• Examinez d'un œil critique les propositions qui vous sont faites et vérifiez toujours l'exactitude des réponses. • Soyez conscient(e) des biais : gardez à l'esprit qu'il ne s'agit que d'un outil et essayez de comprendre comment il fonctionne.	précision comment votre réponse a été obtenue. • Une autre solution moins impactante écologiquement peut répondre à votre besoin. • Votre hiérarchie l'interdit pour certains usages.

Cette charte constitue un cadre de référence pour l'utilisation de l'IA au sein du Département du Doubs. Elle vise à garantir que les technologies d'IA sont mises en œuvre de manière à servir l'intérêt général, à respecter les droits des usagers et à promouvoir une IA éthique pour un futur désirable.

L’impact de l’intelligence artificielle sur les agents territoriaux dans le Département du Doubs



Etude réalisée en juillet 2025
Direction Générale
Antoine PAQUETTE

Doubs le Département

Introduction 4

PARTIE 1 : Retour sur le questionnaire mené auprès des agents du Département du Doubs 9

1. Présentation du cadre de l'enquête 9
2. Présentation des résultats de l'enquête 9
3. Shadow IA : un enjeu majeur pour les métiers territoriaux 16

PARTIE 2 : Cartographie des métiers territoriaux concernés par l'intelligence artificielle 19

1. Présentation de la méthodologie 19
2. Principaux résultats statistiques du travail de cartographie 21
3. Actualisation des résultats statistiques du travail de cartographie (2025) 25
4. Analyses et principaux enseignements statistiques de l'OIT 28
5. Conclusion 30

PARTIE 3 : Réalisation d'entretiens individuels avec les agents 32

1. La perception de l'intelligence artificielle par les agents territoriaux 32
2. Les usages dans le cadre professionnel 35
3. L'impact actuel ou anticipé de l'IA par les agents 39
4. Les freins et limites 42
5. Les besoins en accompagnement 46
6. Entretien avec la Direction des Usages du Numérique (DUN) 51

PARTIE 4 : Recommandations 56

Ressources utiles 60

Introduction

L’intelligence artificielle est aujourd'hui au cœur des transformations auxquelles sont confrontées la société. Les organisations publiques, y compris les collectivités territoriales, ne peuvent échapper à cette évolution générale. Avec des débuts théoriques remontant à la première moitié du XXe siècle, grâce à des pionniers comme Alan Turing et John McCarthy, le développement de l'intelligence artificielle s'est accéléré au cours des dernières décennies grâce à des avancées majeures dans le domaine du machine learning, du big data (analyse de données massives), de la puissance des capacités de calculs informatiques, et de la sophistication des algorithmes. Aujourd’hui, l’intelligence artificielle représente un levier stratégique de modernisation des services publics locaux en améliorant l'efficacité des services publics, en renforçant la relation entre les citoyens et les administrations, et en optimisant la gestion des ressources publiques.

Introduction à l’intelligence artificielle

L’intelligence artificielle (IA) désigne l’ensemble des technologies permettant à des systèmes informatiques de reproduire ou de simuler des fonctions cognitives humaines, comme apprendre, raisonner, résoudre des problèmes, percevoir un environnement ou encore prendre des décisions. Le développement et la mise en œuvre de solutions basées sur l’intelligence artificielle reposent sur un ensemble de leviers incontournables, qui conditionnent la performance, la fiabilité et la pertinence des systèmes. Parmi ces leviers, quatre dimensions majeures peuvent être identifiées : les agents humains, les données, les algorithmes des outils, ainsi que la question financière. Chacune de ces dimensions joue un rôle stratégique dans l’édification d’un écosystème d’IA efficace et pérenne.

Par ailleurs, l’étude de l’IA implique une compréhension approfondie de son fonctionnement ainsi que de son rôle croissant dans les sociétés contemporaines. Cela permet de distinguer deux grandes catégories d’IA :

- *IA générative grand public*

L’IA Générative est un sous-ensemble du Machine Learning visant à produire du contenu varié, que ce soit du texte, une image, de l’audio ou une vidéo, à partir de données en entrée (on parle alors de prompt), elles-mêmes du texte, une image, de l’audio ou une vidéo par exemple. Un modèle d’IA Générative crée un nouveau contenu statistiquement cohérent avec les données d’entraînement et la requête formulée. Les modèles d’IA Générative sont généralement entraînés sur un large ensemble de données, nécessitant des moyens conséquents pour leur apprentissage.

Leur usage, souvent intuitif et immédiat, dépend avant tout de la volonté individuelle des agents, qui peuvent les intégrer de manière autonome dans leurs pratiques quotidiennes. Cependant, cette accessibilité soulève des enjeux majeurs en termes d’encadrement. On observe notamment un phénomène dit de *« shadow AI »*, caractérisé par l’utilisation non contrôlée ou non officialisée de ces outils, ce qui peut engendrer des risques. Dès lors, la sensibilisation et la formation des agents apparaissent indispensables, tout comme la mise en place de bonnes pratiques, notamment en matière de rédaction des requêtes (prompts), afin d’optimiser les résultats tout en limitant les erreurs ou dérives.

- *IA spécifique métier*

La seconde catégorie d'intelligence artificielle concerne les solutions spécifiques, développées et intégrées au sein de logiciels métiers à destination des services publics. Contrairement à l'IA générative grand public, ces outils sont conçus pour répondre à des objectifs précis, souvent liés à des politiques publiques définies. Leur mise en œuvre requiert une décision politique claire, émanant des élus territoriaux, ainsi qu'un engagement financier conséquent. Cette forme d'IA est donc caractérisée par une approche institutionnelle : elle dépend de la volonté politique de la collectivité, de la définition préalable d'une stratégie d'intégration et d'un budget dédié. Les avantages potentiels sont importants, notamment en termes d'amélioration de l'efficacité des services, d'optimisation des ressources ou d'aide à la décision publique. Toutefois, elle nécessite une gouvernance rigoureuse et une planification à moyen et long terme.

Dans la mesure où cette catégorie d'IA s'inscrit dans un cadre stratégique et politique, elle fait l'objet d'une réflexion spécifique, qui dépasse le cadre exploratoire de ce rapport. Elle sera donc évoquée en ouverture afin de situer le contexte, mais ne constituera pas le cœur de l'étude. Ce rapport se concentre principalement sur la première catégorie d'intelligence artificielle, à savoir les usages de l'IA générative grand public, actuellement largement accessibles aux agents publics.

L'impact de l'IA sur les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales, qui gèrent au quotidien des services essentiels pour les citoyens (social, éducation, transport, sécurité, environnement, santé, etc.), sont confrontées à la nécessité de repenser leurs modes de fonctionnement à l'aune de l'IA. Effectivement, l'introduction de l'IA dans les collectivités territoriales pourrait entraîner des conséquences profondes sur l'organisation du travail, les métiers territoriaux, ainsi que sur la manière dont les services sont délivrés aux citoyens. Ces innovations technologiques ne se limitent pas à une simple évolution des outils numériques, mais constituent un véritable changement de paradigme.

Pour les collectivités territoriales, ces transformations auront plusieurs impacts :

- *Automatisation des tâches répétitives et administratives*

L'objectif ici est d'améliorer l'efficacité opérationnelle en libérant les agents de certaines tâches récurrentes, afin qu'ils puissent se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme l'accompagnement des usagers ou la gestion stratégique des services publics.

- *Analyse prédictive et prise de décision*

L'intelligence artificielle permet de collecter et d'analyser des données en temps réel, offrant aux collectivités la possibilité de mieux anticiper les besoins de la population et de planifier leurs actions de manière plus efficace. Par exemple, la gestion des déchets, de l'énergie ou des transports urbains pourrait être optimisée grâce à des algorithmes de prévision qui tiennent compte de variables telles que la météo, la circulation ou les comportements des citoyens. Cette capacité d'analyse prédictive pourrait également être utilisée pour améliorer la gestion des finances publiques en anticipant les dépenses et en optimisant les recettes.

- *Réorganisation du travail et évolution des compétences*

L’intégration de l’intelligence artificielle au sein des collectivités territoriales entraînera inévitablement une transformation des métiers. Les agents publics devront développer de nouvelles compétences, notamment dans l’utilisation des outils d’IA et adapter leurs missions professionnelles. Selon l’Organisation Internationale du Travail (OIT), la mise en place d’une formation continue et d’un accompagnement personnalisé sera indispensable pour accompagner cette transition professionnelle. Par ailleurs, cette évolution pourrait engendrer la création de nouveaux postes spécialisés, notamment dans les domaines de la gestion des systèmes d’information, de la cybersécurité et de l’éthique des données.

Une révolution nécessaire, mais progressive

L’intelligence artificielle offre des perspectives prometteuses pour l’avenir des collectivités territoriales, tant en termes de performance des services publics que de relations avec les citoyens. Toutefois, son introduction ne peut se faire sans prendre en compte les impacts sociaux, économiques et éthiques qui en découlent. Il est primordial de considérer l’IA non pas comme un remplacement immédiat de la main-d'œuvre humaine, mais comme un outil d’optimisation qui permettra aux agents territoriaux de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

L’essor rapide de l’intelligence artificielle transforme profondément les pratiques professionnelles, y compris au sein des collectivités territoriales. Si cette technologie offre des opportunités notables, elle soulève également de nombreux enjeux, notamment lorsqu’elle est utilisée en dehors de tout cadre institutionnel, phénomène connu sous le nom de shadow AI :

- Enjeux liés à la protection des données et à la conformité réglementaire
- Enjeux de sécurité informatique
- Enjeux éthiques : transparence, biais et responsabilité
- Enjeux financiers : coûts d’acquisition, de formation et de maintenance
- Enjeux environnementaux : empreinte carbone du numérique
- Enjeux sociétaux : acceptabilité et transformation du travail

Dans cette optique, le rapport de la Cour des Comptes *« Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance »* souligne l'importance d'une approche graduée, incluant des formations spécifiques pour les agents publics et une gouvernance adaptée afin de garantir que l’IA serve avant tout l'intérêt général et le service aux citoyens. Il est impératif que les collectivités territoriales adoptent une stratégie cohérente, inclusive et prudente.

Un état des lieux utile

L’intelligence artificielle constitue une opportunité majeure pour moderniser et renforcer l’efficacité de l’action publique au niveau départemental. Cette évolution technologique majeure est susceptible d’impacter de manière significative les organisations publiques tel que le Département du Doubs, tant dans leurs méthodes de travail que dans leurs modes de gestion. Afin d’anticiper ces transformations, il est nécessaire de mener une étude sur l’impact de l’IA sur les métiers territoriaux.

Cette démarche s'inscrit dans un double contexte :

- D'une part, la réalisation d'un diagnostic organisationnel afin d'évaluer les effets présents et à venir de l'IA, en particulier de l'IA générative, sur les métiers et les agents départementaux ;
- D'autre part, l'élaboration parallèle par les élus d'une feuille de route stratégique et politique, visant à encadrer et orienter le déploiement de l'IA à l'échelle départementale.

Ainsi, l'objectif de cette étude est de produire une connaissance objectivée sur les usages, les perceptions, les risques, mais aussi les opportunités de l'intelligence artificielle dans la collectivité.

PARTIE 1 :

Retour sur le questionnaire mené auprès des agents du Département du Doubs

1. Présentation du cadre de l'enquête

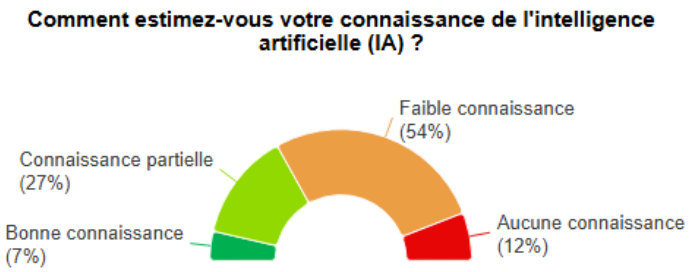
Afin de mieux comprendre la perception, les usages et les attentes des agents territoriaux vis-à-vis de l'intelligence artificielle, une enquête a été réalisée auprès des services du Département du Doubs en octobre-novembre 2024.
Dans ce cadre, un questionnaire a été partagé à l'ensemble des agents du Département, utilisateurs ou non de l'IA, et toutes directions confondues. Ce dernier a été envoyé par mail le 16 octobre 2024, et a fait l'objet d'une actualité mise en ligne sur I-Doo le 4 novembre 2024, avant la clôture de l'enquête le 14 novembre 2024.
Au total, 561 agents ont répondu au questionnaire soit un taux de retour d'environ 25%, permettant une lecture représentative des dynamiques internes à l'institution. Parmi les répondants, 35 % sont âgés de 41 à 50 ans, tandis que seulement 5 % ont plus de 60 ans et 8 % ont moins de 30 ans. Concernant leur catégorie statutaire, 46 % relèvent de la catégorie A, 26 % de la catégorie B, et 28 % de la catégorie C. Par ailleurs, la majorité des personnes ayant répondu au questionnaire n'occupent pas de fonctions d'encadrement puisque seulement 18% ont indiqué encadrer une équipe. De plus, l'ensemble des directions sont représentés au sein de l'enquête puisque les répondants sont issus de tous les services présents au sein du Département du Doubs. Ainsi, il est possible d'observer que les résultats de cette enquête reposent sur un échantillon solide et représentatif de la collectivité.

2. Présentation des résultats de l'enquête

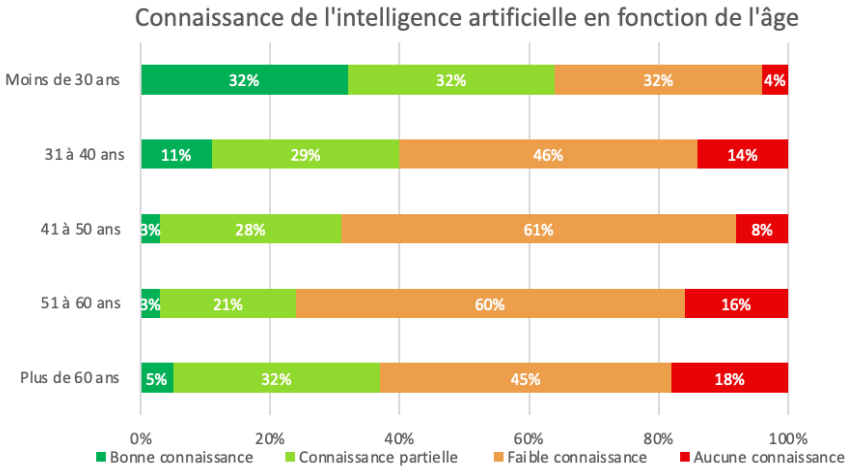
- **Perception de l'intelligence artificielle**

Les données issues de l'enquête permettent de constater que la part d'agents ayant une faible connaissance en matière d'intelligence artificielle est significativement supérieure à la part d'agents ayant une connaissance partielle ou bonne. Effectivement, 66% des répondants ont indiqué avoir une faible connaissance voire aucune connaissance en matière d'intelligence artificielle tandis que 27% ont indiqué avoir une connaissance partielle et seulement 7% une bonne connaissance en matière d'intelligence artificielle.

Cependant, des disparités significatives apparaissent dans le niveau de connaissance de l'intelligence artificielle en fonction de l'âge, de la catégorie hiérarchique et de la direction des agents.



Effectivement, il est possible de constater que la familiarité avec l'IA diminue avec l'âge : 47 % des agents de moins de 40 ans déclarent avoir une bonne ou une connaissance partielle de l'IA, contre seulement 29 % des agents âgés de plus de 41 ans.



Par ailleurs, 40 % des agents de catégorie A déclarent avoir des connaissances en intelligence artificielle, contre seulement 28 % des agents de catégorie B et 29 % de ceux de catégorie C. Cela met en avant l'impact de la catégorie hiérarchique sur le niveau de connaissance de l'IA. De même, seulement 16% des agents de la DEF, 17% de la DPL et 22% des agents de la DRIT estiment avoir une bonne connaissance ou une connaissance partielle sur l'IA, alors que cela s'élève à 73% pour les agents de la DUN.

Bien que la majorité des agents possèdent une connaissance limitée de l'intelligence artificielle, la perception de cette technologie dans le cadre professionnel au sein du Département du Doubs se révèle plutôt positive. En effet, 46 % des agents estiment que l'IA pourrait être utile, 31 % la considèrent comme un outil d'avenir, et 14 % affirment qu'elle fait déjà partie de leurs pratiques professionnelles. Toutefois, il est crucial de noter que 28 % des répondants, soit près d'un agent sur trois, expriment une crainte à l'égard de l'IA, ce qui soulève la question de l'adhésion au changement nécessaire pour une intégration réussie de cette technologie dans les services départementaux.

Quelle est votre perception de l'IA dans le cadre du travail ?

	N	%
L'IA fait déjà partie de mes pratiques	75	14%
L'IA est un outil d'avenir	169	31%
L'IA pourrait m'être utile	253	46%
Je trouve l'IA sans intérêt	34	6%
L'IA me fait peur	155	28%
Je n'ai aucun avis sur l'IA	95	17%
Autre	16	3%

Ces données demeurent relativement stables quelles que soient les différentes caractéristiques des agents. Toutefois, le principal facteur de variation réside dans le statut d'encadrant puisque 58 % des encadrants pensent que l'IA pourrait leur être utile, 39 % la voient comme un outil d'avenir, et seulement 18 % en ont peur.

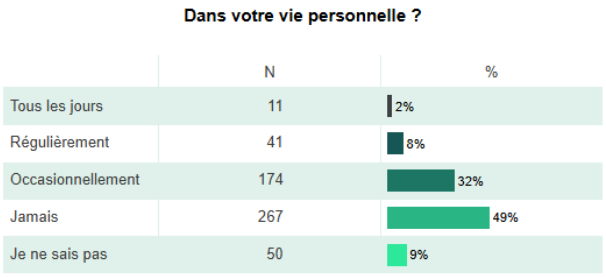
Ainsi, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les métiers territoriaux du Département du Doubs constitue un véritable défi en matière de conduite du changement, en raison notamment

d'une méconnaissance généralisée du sujet parmi les agents, ainsi que des appréhensions qu'elle suscite chez près d'un tiers d'entre eux.

Enfin, il convient de souligner que le questionnaire ne comportait pas de volet spécifique portant sur la perception, par les agents, des enjeux associés à l'intelligence artificielle, notamment sur les plans juridique, éthique ou environnemental. Cette absence constitue une limite en ne permettant pas d'appréhender pleinement les préoccupations potentielles des agents au regard des impacts sociétaux et réglementaires de l'IA. L'intégration de ces dimensions dans de futures enquêtes pourrait enrichir significativement la compréhension des attentes et des besoins en matière d'accompagnement.

- **Usages de l'intelligence artificielle :**

Les résultats de l'enquête offrent la possibilité d'observer que l'utilisation de l'IA par les agents de la collectivité est une réalité présente. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, 49 % des agents déclarent ne jamais utiliser l'intelligence artificielle dans leur vie personnelle, tandis que 32 % des répondants l'utilisent de manière occasionnelle, 8 % de manière régulière, et 2 % tous les jours. Ainsi, la proportion d'agents utilisant l'intelligence artificielle dans leur vie personnelle est légèrement inférieure à celle ne l'utilisant jamais.



Cependant, des différences notables apparaissent selon l'âge et la direction. En effet, les jeunes utilisent davantage l'intelligence artificielle : 11 % des agents de moins de 30 ans utilisent l'IA tous les jours et 43 % l'utilisent occasionnellement dans le cadre de leur vie personnelle. Par ailleurs, les répondants appartenant aux directions de la DPL, de la DTSHB et de la DEF sont ceux qui utilisent le moins l'IA dans leur vie personnelle, avec respectivement 58 %, 63 % et 66 % qui ne l'utilisent jamais.

Sur le plan professionnel, une large majorité des agents déclarent ne jamais avoir recours à l'intelligence artificielle, malgré une perception globalement positive de cette technologie. En effet, 66 % des répondants affirment ne jamais utiliser l'IA dans le cadre de leur activité professionnelle, tandis que 17 % en font un usage occasionnel, 5 % régulier et 2 % quotidien. Ces résultats indiquent que, bien que les usages soient pour l'instant limités, l'IA est néanmoins employée par une partie des agents, en l'absence d'une politique officielle de déploiement de cette technologie par les services du Département.

Dans le cadre de votre activité professionnelle ?

	N	%
Tous les jours	9	2%
Régulièrement	28	5%
Occasionnellement	92	17%
Jamais	366	66%
Je ne sais pas	61	11%

Des écarts significatifs apparaissent selon les tranches d'âge. Ainsi, 20 % des agents de moins de 30 ans déclarent utiliser l'intelligence artificielle de manière régulière dans le cadre de leur activité professionnelle, contre 0 % parmi les agents de plus de 60 ans. Cette disparité suggère une appropriation plus spontanée des outils d'IA par les jeunes générations, tandis que leur usage reste marginal, voire inexistant, chez les agents les plus âgés.

En revanche, aucune différence significative n'a été relevée entre les catégories professionnelles en ce qui concerne l'usage de l'intelligence artificielle, ce qui peut paraître surprenant au regard des variations observées dans la perception de cette technologie selon ces mêmes catégories.

Par ailleurs, des disparités importantes émergent entre les directions. Ainsi, 85 % des agents relevant de la DEF et 80 % de ceux de la DPL déclarent ne jamais utiliser l'IA dans le cadre de leurs fonctions, tandis que ce taux chute à 31 % au sein de la direction DUN. Ces écarts traduisent une ouverture différenciée à l'adoption de l'IA selon les directions, possiblement liée à la nature des missions exercées, aux outils à disposition ou aux dynamiques managériales propres à chaque entité. Cela souligne l'intérêt d'une approche ciblée en matière de déploiement et d'accompagnement à l'intégration des technologies d'IA, tenant compte des spécificités organisationnelles.

En conclusion, il apparaît une disparité notable entre les usages de l'intelligence artificielle dans la sphère personnelle et dans le cadre professionnel. Cette différence, matérialisée par un écart de 16 % entre les taux de non-utilisation déclarés dans ces deux contextes, mérite une attention particulière. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cette dissymétrie.

D'une part, elle peut résulter d'un manque d'outillage professionnel adapté ou d'une méconnaissance : les agents peuvent ne pas disposer dans leur environnement de travail, d'outils intégrant l'intelligence artificielle ou facilitant son usage au quotidien. D'autre part, l'absence d'encadrement stratégique ou managérial formel – qu'il s'agisse d'une orientation portée par la direction générale ou d'une déclinaison au niveau des services – peut freiner l'appropriation de ces technologies. L'absence de communication claire sur les finalités, les usages autorisés ou les bénéfices de l'IA peut ainsi créer un vide, propice à l'inaction.

Enfin, il convient de ne pas sous-estimer le rôle des représentations sociales et des freins culturels internes. Une partie des agents peut associer l'usage de l'IA à une forme de surveillance, d'injonction à la performance ou de remise en cause de leur valeur professionnelle. Cette perception, parfois implicite, peut dissuader même les agents favorables à l'IA d'en faire un usage actif par crainte de l'opinion de leurs collègues ou de leur hiérarchie.

Dans cette perspective, il apparaît pertinent d'approfondir l'analyse en explorant plus finement les écarts entre usages personnels et professionnels. Une telle approche permettrait d'identifier

les leviers d'action les plus adaptés, qu'il s'agisse d'un accompagnement ciblé, d'une stratégie d'acculturation ou d'un plan de déploiement progressif des outils d'IA au sein des services.

- **Les modalités d'usages de l'intelligence artificielle**

Les outils d'intelligence artificielle les plus fréquemment utilisés au sein du Département du Doubs sont : ChatGPT mentionné par 84 agents, Microsoft Copilot utilisé par 17 agents, ainsi que les moteurs de recherche intégrant des fonctionnalités d'IA cités par 8 répondants. Quant à elle, l'intelligence artificielle française Mistral a été mentionnée à seulement 3 reprises, et quelques autres logiciels plus spécialisés et moins connus ont été rapportés par un nombre restreint d'agents.

Ainsi, les outils d'IA les plus couramment employés au sein du Département du Doubs sont majoritairement développés par des entreprises privées étrangères, dont les serveurs sont situés hors de l'Union européenne. Cette situation soulève plusieurs problématiques majeures, notamment sur le plan juridique, en matière de protection des données, sur le plan éthique en matière de contrôle des systèmes et des programmes informatiques, sur le plan environnemental relatif aux enjeux liés au stockage des données, ainsi que sur le plan sociétal.

S'agissant des usages de l'intelligence artificielle au sein du Département, ceux-ci se concentrent principalement sur les activités de rédaction, de synthèse et d'aide à la création de documents. En effet, deux tiers des agents ayant recours à l'IA déclarent l'utiliser dans ce cadre. D'autres usages sont également identifiés, notamment dans les activités de la recherche, de l'analyse et du traitement de données, mobilisés par environ un agent sur quatre utilisant de l'intelligence artificielle.

En revanche, l'utilisation de l'IA reste plus marginale pour des tâches plus techniques. Seuls 21 % des agents utilisateurs déclarent s'en servir pour des activités d'optimisation dans des tâches techniques ou spécifiques, et 10 % pour des fonctions liées à l'aide décisionnelle ou organisationnelle. Ces données laissent entrevoir un usage encore limité des potentiels avancés de l'IA dans les fonctions expertes ou stratégiques, et soulignent la nécessité d'un accompagnement ciblé pour favoriser une appropriation plus étendue et diversifiée de ces outils.

- **Les attentes concernant l'intelligence artificielle**

Les agents ayant répondu à l'enquête ont majoritairement identifié deux domaines prioritaires dans lesquels l'intelligence artificielle pourrait apporter une valeur ajoutée significative :

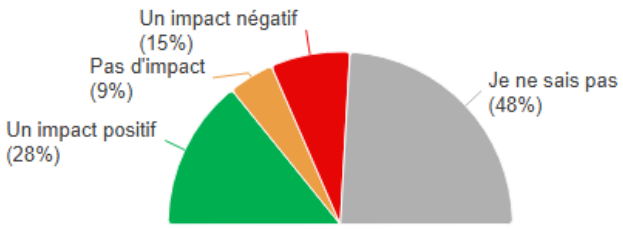
- ➢ L'aide à la rédaction de courriers, courriels, rapports, notes et documents administratifs, permettant un gain de temps et une amélioration de la qualité rédactionnelle ;
- ➢ L'optimisation des processus métiers, notamment par l'automatisation des tâches répétitives, afin de recentrer l'activité sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

Dans quels domaines pensez-vous que l'IA serait utile :

	Pour vos fonctions ?	Dans la relation à l'usager/partenaire ?	Pour la collectivité ?
Aide à la rédaction de courriers, mails, rapports, notes, documents administratifs	82	23	16
Amélioration de la syntaxe, reformulation, correction des écrits	14	3	3
Création de synthèse, résumés, comptes-rendus	37	3	11
Création de visuels et autres supports de communication	11	6	6
Recherche, analyse documentaire, extraction d'informations	38	6	11
Analyse de données, création de tableaux, graphiques	34	7	13
Automatisation des tâches administratives (gestion des mails, classement, prise de rendez-vous)	28	6	19
Optimisation des processus métiers, automatisation des actions répétitives	39	12	66
Aide à la gestion de projets (planification, suivi, gestion des ressources)	19	4	11
Aide à la décision (analyses, prévisions, suggestions de stratégie)	8	3	6
Utilisation pour des domaines techniques ou spécifiques	44	3	7
Fournir des réponses automatiques (Chatbot, FAQ, informations basiques)	5	32	8
Aide aux démarches en ligne (remplissage de formulaires, navigation sur les portails)	0	22	4
Orientation et accès simplifié aux services (guidage, accès rapide aux bonnes informations)	1	25	14
Traduction de langues étrangères ou interprétation en langue des signes	0	5	0
Divers	4	2	6
Total	364	162	201

Par ailleurs, les résultats de l'enquête mettent en évidence une forte incertitude quant aux effets futurs de l'intelligence artificielle (IA) sur l'emploi. En effet, 48 % des agents interrogés déclarent ne pas être en mesure d'évaluer l'impact que l'IA pourrait avoir sur leur poste à l'avenir, faisant de ce sentiment d'incertitude la réponse la plus fréquemment exprimée. Cette proportion dépasse celles des agents anticipant un effet positif (28 %), négatif (15 %) ou nul (9 %).

D'après-vous quel impact l'IA aura sur votre emploi à l'avenir ?



L'analyse des réponses en fonction de l'âge met en évidence une perception plus favorable de l'intelligence artificielle parmi les jeunes agents. Ainsi, 42 % des agents de moins de 30 ans estiment que l'IA aura un impact positif sur leur emploi, un chiffre sensiblement supérieur à la moyenne générale de 28 %. Cette différence pourrait s'expliquer par une plus grande familiarité avec les outils numériques ainsi qu'une meilleure disposition au changement chez les jeunes générations.

La position hiérarchique constitue également un facteur différenciant dans la perception de l'IA : 43 % des encadrants anticipent un effet positif de l'intelligence artificielle sur leur activité professionnelle (36% des agents de catégorie A anticipent un effet positif), contre 25 % des agents non encadrants. Ce décalage pourrait résulter d'une meilleure compréhension des potentialités de l'IA, ainsi que d'une approche plus proactive de son intégration dans les processus de travail.

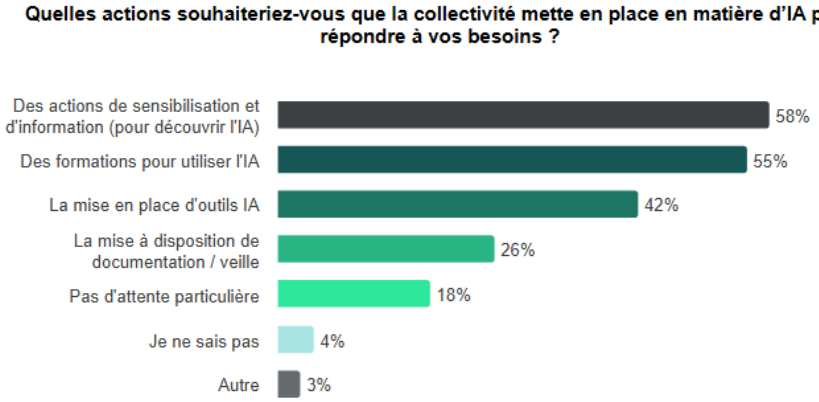
La perception de l'impact futur de l'intelligence artificielle sur l'emploi varie sensiblement selon les directions. Certaines anticipent majoritairement un effet positif, à l'instar du Cabinet (100 %), de la DMAP (63 %), de la DUN (54 %), de la DGS (50%) ou encore de la DDET (48 %). À l'inverse, d'autres directions expriment une appréhension plus marquée, avec une proportion d'agents anticipant un impact négatif supérieur à la moyenne, comme la DIRCOM (33 %) et la DTSHB (22 %). Enfin, certaines directions se distinguent par un niveau élevé d'incertitude quant

aux effets de l'IA sur l'emploi, en particulier la DPL (56 %), la DASLI (63 %) et la DTSHM (65 %).

En définitive, bien que l'intelligence artificielle continue de susciter un niveau élevé d'incertitude au sein des effectifs, elle est également perçue comme une opportunité de transformation par une part significative des agents, en particulier chez les plus jeunes et les cadres. Ces constats rappellent l'importance de mettre en place un accompagnement structuré de la transition numérique, afin de réduire les appréhensions et de favoriser une appropriation progressive et positive des technologies d'IA par l'ensemble des agents.

- **Les besoins pour le bon déploiement de l'intelligence artificielle**

Les résultats de l'enquête mettent en évidence une forte attente en matière d'accompagnement autour de l'intelligence artificielle. Ainsi, 58 % des répondants souhaitent que la collectivité mette en place des actions de sensibilisation et d'information pour mieux découvrir l'intelligence artificielle. Par ailleurs, 55 % expriment le besoin de bénéficier de formations dédiées à l'apprentissage de l'IA, et 42 % souhaitent la mise à disposition d'outils basés sur cette technologie.



Ces attentes sont particulièrement prononcées chez les agents de plus de 60 ans : 68 % d'entre eux souhaitent des actions de sensibilisation et d'information, et 64 % souhaitent accéder à des formations spécifiques.

De manière générale, ces trois besoins – à savoir la sensibilisation, la formation et l'accès à des outils – sont exprimés de façon homogène, indépendamment de l'âge, de la catégorie ou de la direction.

Cependant, concernant plus spécifiquement les encadrants, 68 % d'entre eux expriment un intérêt marqué pour des formations à l'utilisation de l'IA, confirmant l'importance d'un accompagnement ciblé pour les fonctions managériales.

Enfin, d'autres suggestions plus ponctuelles ont été mentionnées, parmi lesquelles l'abonnement à des services tels que ChatGPT+, la mise à disposition d'informations sur les dérives potentielles et les dangers de l'IA, des actions pour anticiper et accompagner le changement, des démonstrations concrètes d'outils, une évaluation de l'impact environnemental de ces technologies, ainsi que la création de groupes testeurs.

3. Shadow IA : un enjeu majeur pour les métiers territoriaux

Les résultats de l'enquête menée en octobre-novembre 2024 au sein du Département du Doubs mettent en évidence un phénomène émergent et préoccupant : celui du Shadow IA. Ce phénomène montre l'importance d'une politique d'accompagnement et de gouvernance des usages, afin de sécuriser les pratiques et d'éviter les dérives.

Le Shadow IA ou IA fantôme désigne l'utilisation informelle, non encadrée, ou non autorisée d'outils d'intelligence artificielle par les agents dans leur activité professionnelle sans l'approbation ou la supervision du service informatique ou de la direction de la collectivité. Effectivement, près d'un quart des 561 répondants déclarent avoir déjà utilisé des outils d'IA dans le cadre de leurs missions, alors qu'aucune politique officielle n'a encore été définie à l'échelle de la collectivité. Il s'agit le plus souvent d'initiatives individuelles ou collectives non formalisées, échappant aux dispositifs de gouvernance numérique de la collectivité.

Le Shadow IA s'inscrit dans la continuité du phénomène plus large de Shadow IT. Le Shadow IT désigne l'utilisation de technologies (logiciels, applications, services cloud, etc.) par des employés sans l'approbation ni la supervision du service informatique. Effectivement, il existe des situations où des agents territoriaux utilisent des solutions basées sur l'IA (chatbots, générateurs de texte, systèmes de traduction automatique, etc.) sans que ces outils aient fait l'objet d'une intégration formelle dans le système d'information de la collectivité, ni d'une évaluation des risques juridiques, éthiques ou techniques.

Ce décalage croissant entre les pratiques de terrain et le cadre organisationnel existant révèle une dynamique d'innovation *« par le bas »* (*bottom up*), où les agents territoriaux s'approprient spontanément des technologies d'IA telles que ChatGPT ou Copilot, afin d'automatiser la rédaction de documents, de faciliter l'analyse de données ou encore de soutenir la prise de décision, dans une logique de gain de temps et d'efficacité.

Plusieurs facteurs expliquent l'essor du Shadow IA dans les administrations territoriales :

- La facilité d'accès à des outils d'IA performants, souvent gratuits ou freemium ;
- La recherche d'efficacité opérationnelle ;
- L'insuffisance de solutions internes alignées sur les besoins métiers réels des agents ;
- Une méconnaissance des risques juridiques, éthiques ou en matière de sécurité des données, associés à l'usage non encadré de ces technologies.

Bien que le recours à ces outils puisse favoriser l'expérimentation et stimuler l'innovation, le Shadow IA présente également des risques importants : exposition à des failles de sécurité, non-conformité réglementaire, opacité des algorithmes utilisés, perte de cohérence dans les pratiques numériques, et atteintes potentielles à la protection des données personnelles.

Face à ce constat, il apparaît nécessaire de structurer une politique territoriale de l'IA, articulée autour de trois piliers : la formation, la sécurité et l'éthique. Les collectivités ne peuvent se limiter à une posture d'interdiction ; elles doivent accompagner ces usages en proposant un cadre clair, sécurisé et adapté aux besoins des agents, tout en les sensibilisant aux enjeux liés à l'IA.

De plus, le Shadow IA constitue ainsi un signal faible révélateur de besoins concrets non couverts par l'offre institutionnelle. Il peut être considéré comme un levier d'innovation ascendante, permettant d'identifier des pratiques émergentes et d'orienter les choix

technologiques des directions. Dans cette perspective, la régulation du Shadow IA ne doit pas freiner l'innovation, mais l'encadrer et la canaliser vers une stratégie d'IA territoriale cohérente, co-construite avec les agents et les usagers.

Ainsi, la montée du Shadow IA souligne la nécessité d'accompagner la transformation numérique des collectivités par une gouvernance adaptée, une sensibilisation des agents et la mise à disposition de solutions d'IA sécurisées et conformes aux exigences réglementaires. Cette gestion doit s'inscrire dans une stratégie globale d'acculturation à l'IA et de sécurisation des pratiques numériques au sein des collectivités.



[1]

[1] L'intelligence artificielle au travail : Accompagner et sécuriser les initiatives des collaborateurs - INRIA et Datacraft - Juin 2025 https://datacraft.paris/wp-content/uploads/2025/05/Synthese-Inria-x-datacraft-V4_compressed.pdf

PARTIE 2 :

Cartographie des métiers territoriaux concernés par l'intelligence artificielle

Pour appréhender pleinement l'importance du sujet et souligner la nécessité d'examiner l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers territoriaux, il est pertinent de procéder à une cartographie précise des métiers du Département du Doubs concernées par l'intelligence artificielle générative. Pour cela, il est utile d'évaluer le degré d'exposition des différents métiers au sein du Département à l'aide d'un outil spécifique développé par l'Institut National des Études Territoriales (INET) : *« Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités »*[2], élaboré par Cyril Demoures en avril 2024.

Effectivement, dans le cadre de cette étude consacrée aux transformations induites par l'intelligence artificielle sur les métiers territoriaux, l'INET a mis au point un cadre méthodologique permettant d'identifier et de cartographier les métiers les plus susceptibles d'être impactés par l'émergence et la généralisation des outils d'IA, et plus particulièrement des IA génératives en s'appuyant sur les travaux de référence de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Cette approche proactive vise non seulement à anticiper les mutations profondes auxquelles sont confrontées les collectivités territoriales, mais aussi à accompagner les agents publics dans l'adaptation et l'évolution de leurs compétences professionnelles. Par ailleurs, elle contribue à orienter les politiques publiques en matière de formation et de gestion des ressources humaines, afin d'assurer une transition efficace et harmonieuse face aux défis technologiques à venir ces prochaines années.

1. Présentation de la méthodologie

La méthodologie repose sur une transposition aux collectivités territoriales françaises des travaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), référence internationale en matière d'analyse des impacts de l'automatisation et de l'intelligence artificielle sur l'emploi. Effectivement, l'OIT a développé une classification internationale des métiers (ISCO-08) et a évalué, pour chacune des 436 catégories professionnelles le degré d'exposition aux technologies d'IA générative. L'INET a ainsi entrepris une démarche en plusieurs étapes complémentaires, reposant sur l'articulation entre référentiels métiers, analyses internationales et données internes, afin de doter les collectivités d'un outil d'aide à la décision pour piloter la transition numérique de leurs métiers. Cette démarche repose sur :

- **ETAPE 1 :**

Identifier les différents métiers présents au sein du Département du Doubs à partir du tableau des effectifs de la collectivité, et croiser ces données avec l'analyse des fiches de poste afin de mieux appréhender la réalité des tâches de chaque métier départemental.

- **ETAPE 2 :**

Établir une correspondance entre les métiers présents au sein du Département du Doubs et le répertoire des métiers du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) afin d'attribuer à chaque métier départemental un code du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). A défaut de correspondance avec le répertoire des métiers du CNFPT, établir un lien direct entre les métiers et le référentiel national ROME.

[2] Quel impact de l'IA sur les métiers dans les collectivités ? | INET

- **ETAPE 3 :**

Établir une correspondance entre les métiers identifiés au sein du Département du Doubs et la classification internationale ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations) élaborée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Pour cela, il est utilisé une table de correspondance entre le référentiel national ROME et la classification internationale ISCO-08, tout en vérifiant la pertinence de chaque appariement grâce à une analyse détaillée des fiches de poste de chaque métier départemental, et en procédant à des ajustements pour garantir une correspondance optimale si nécessaire.

Par exemple, un métier comme *« gestionnaire administratif et financier »* est rattaché à la catégorie ROME *« M1203 - Comptable »* et à la catégorie ISCO-08 *« 3313 - Professions intermédiaires de la comptabilité ».*

- **ETAPE 4 :**

Définir le degré d'exposition de chaque poste au sein du Département du Doubs à l'intelligence artificielle générative, en se basant sur les données fournies par l'étude de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans le Document de travail n°96 d'août 2023 intitulé *« Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality »*[3].

Le Document de travail n°96 de l'OIT propose une analyse approfondie de l'exposition des différents métiers à l'IA générative, mettant en lumière ses conséquences potentielles et les changements induits sur les marchés du travail. Effectivement, chaque catégorie professionnelle de la classification ISCO-08 est associée à un degré d'exposition à l'automatisation par l'IA, allant de 0 à 1.

> *<u>Présentation de la méthodologie du Document de travail n°96 d'août 2023 :</u>*
>
> *L'évaluation de ce degré d'exposition à l'intelligence artificielle générative repose sur une analyse détaillée des tâches de chaque métier définies par la classification ISCO-08. Effectivement, pour construire le cadre de données principal des tâches et des professions, l'étude s'est appuyée sur la partie III de la documentation officielle de l'ISCO-08, qui fournit une définition et une description détaillées des tâches pour chacune des 436 professions de la classification internationale (4 à 14 tâches par profession).*
>
> *Ainsi, le cadre de données contenant la liste complète des professions et des tâches de l'ISCO-08 est le point de départ des estimations. Par la suite, les chercheurs ont utilisé GPT-4 via un script Python pour analyser les professions selon la classification ISCO-08. Le modèle a d'abord été testé sur sa capacité à générer des définitions et niveaux de compétences pour chacun des 436 métiers, montrant une bonne compréhension. Ensuite, les chercheurs ont demandé à GPT-4 de générer 10 tâches typiques pour chacune des 436 professions ISCO à 4 chiffres. L'objectif était double : obtenir une base uniforme pour toutes les professions et pousser le modèle à aller au-delà des simples données connues, en produisant des tâches issues de sa propre compréhension.*

[3] Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality | International Labour Organization

Enfin, les chercheurs ont conçu un prompt spécifique pour demander à GPT-4 un score précis d'automatisation accompagné d'une justification concise pour chaque tâche. Cela a été fait à la fois pour les tâches officielles d'ISCO-08 et celles générées par GPT, en tenant compte du contexte économique (pays à revenu élevé ou faible).

Chaque tâche est notée par Chat GPT-4 sur une échelle de 0 à 1 en fonction de sa susceptibilité à être automatisée ou augmentée par des outils d'IA générative. Ces scores sont ensuite agrégés au niveau des métiers en établissant la moyenne des scores de chacune des tâches afin de déterminer le degré d'exposition global de chaque métier de la classification ISCO-08.

Ainsi, l'approche permet de distinguer les emplois potentiellement automatisables, ceux pouvant être augmentés par l'IA, et ceux peu affectés, en tenant compte des spécificités économiques et technologiques des différents pays.

- **ETAPE 5 :**

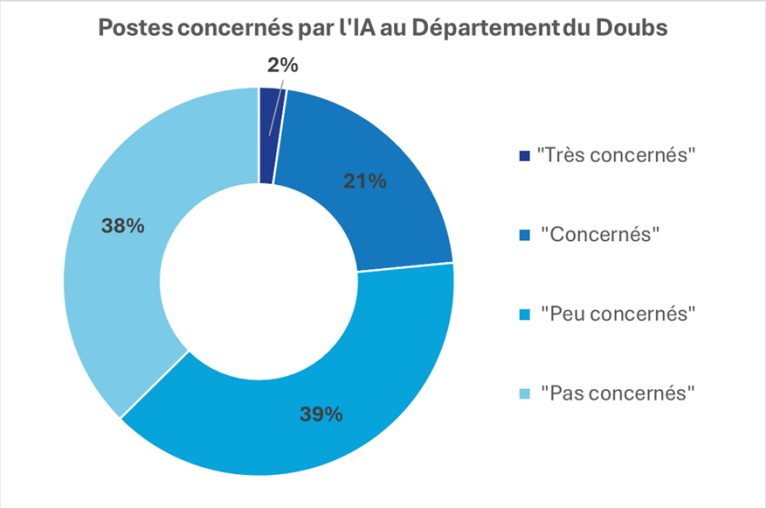
Classer les métiers en fonction de leur degré d'exposition à l'intelligence artificielle générative évalué par les travaux de l'OIT selon une échelle à quatre niveaux : *« pas concernés »*, *« peu concernés »*, *« concernés »* et *« très concernés »*. Cette grille élaborée par l'INET permet de qualifier de manière progressive l'impact potentiel de l'IA générative sur les métiers. Elle distingue les métiers peu susceptibles d'être impactés par l'IA de ceux où l'automatisation ou l'assistance par IA pourraient transformer profondément les pratiques professionnelles.

Cette méthode est destinée à être appliquée à l'ensemble des effectifs du Département du Doubs.

2. Principaux résultats statistiques du travail de cartographie

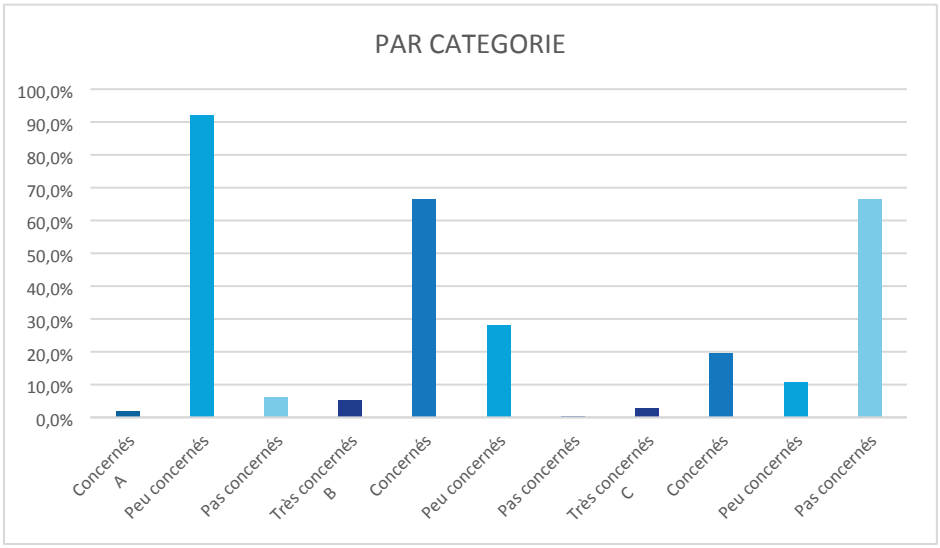
Après application de la méthodologie définie par l'INET et présentée ci-dessus, les données collectées et analysées dans le cadre du travail de cartographie des métiers territoriaux concernés par l'intelligence artificielle, ont été synthétisées sous forme de représentations graphiques et statistiques. Le traitement statistique, réalisé selon plusieurs variables – notamment la catégorie statutaire des agents, la filière, ou la direction – permet d'appréhender la répartition des niveaux d'exposition à l'intelligence artificielle générative au sein de la collectivité et d'identifier les métiers et secteurs les plus affectés aux transformations induites par cette technologie.

Ainsi, cette analyse quantitative constitue un outil indispensable pour mesurer l'ampleur des impacts potentiels et orienter de manière ciblée les actions d'accompagnement, tout en contribuant à une meilleure appréhension des enjeux par les décideurs territoriaux.



Selon les travaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur le niveau d'exposition des métiers à l'intelligence artificielle, et en appliquant la méthodologie définie par l'INET, il apparaît que plus de la moitié des postes au sein du Département du Doubs sont susceptibles d'évoluer sous l'effet de cette technologie. Effectivement, la cartographie réalisée montre que 62 % des agents de la collectivité peuvent être impactés par l'intelligence artificielle générative, dont 21 % concernés et 2 % très concernés.

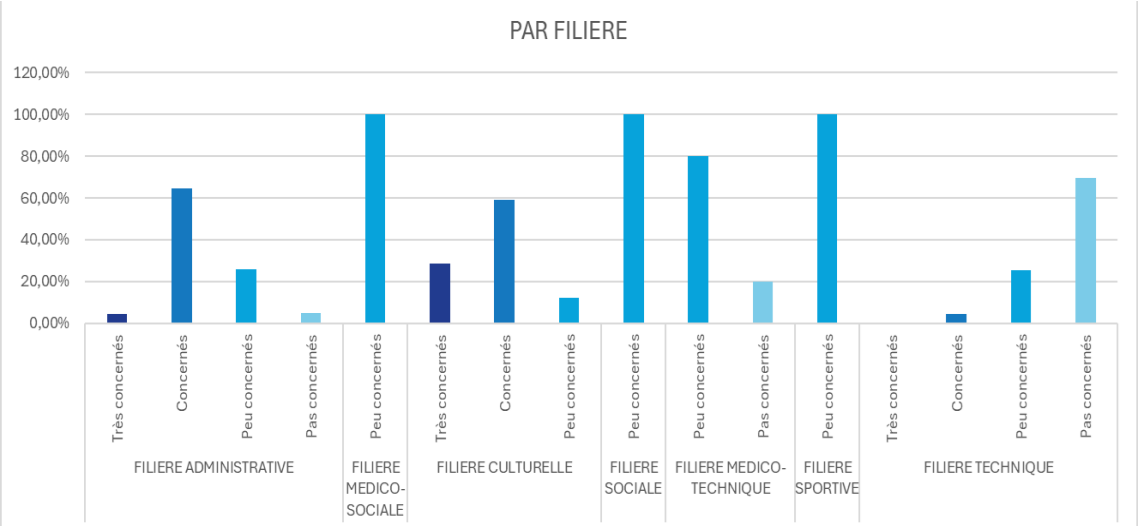
Parmi les métiers les plus touchés par l'intelligence artificielle générative, on retrouve dans la catégorie « très concernés » des métiers tels que gestionnaire des ressources humaines et chargé d'accueil. Dans la catégorie *« concernés »* figure notamment les métiers de secrétaire médico-sociale, gestionnaire administratif et financier, assistant, gestionnaire financier, budgétaire, comptable ou des marchés, assistant de direction ainsi que gestionnaire du patrimoine et des bibliothèques, entre autres.



À l'image de l'analyse menée sur la commune témoin dans le cadre de l'étude de l'INET, le degré d'exposition des agents du Département du Doubs à l'intelligence artificielle générative varie selon leur catégorie hiérarchique. En effet, les agents classés dans la catégorie *« très concernés »* appartiennent exclusivement aux catégories B et C, et ceux identifiés comme *« concernés »* sont majoritairement issus des mêmes catégories B et C. Ainsi, les agents de catégorie A sont en grande majorité *« peu concernés »* par l'IA générative (92 %). Pour leur

part, les agents de catégorie B sont principalement *« concernés »* (66%), alors que la majorité des agents de catégorie C restent *« pas concernés »* par cette technologie.

Cette répartition s'explique notamment par la nature des tâches propres à chaque catégorie : la catégorie B comprend principalement des fonctions administratives ou techniques susceptibles d'être directement transformées par l'intelligence artificielle, tandis que les postes de catégorie A impliquent des responsabilités stratégiques ou managériales moins directement impactées par l'automatisation. Quant aux postes de catégorie C, ils impliquent majoritairement des tâches manuelles qui restent difficilement remplaçables par l'intelligence artificielle générative.

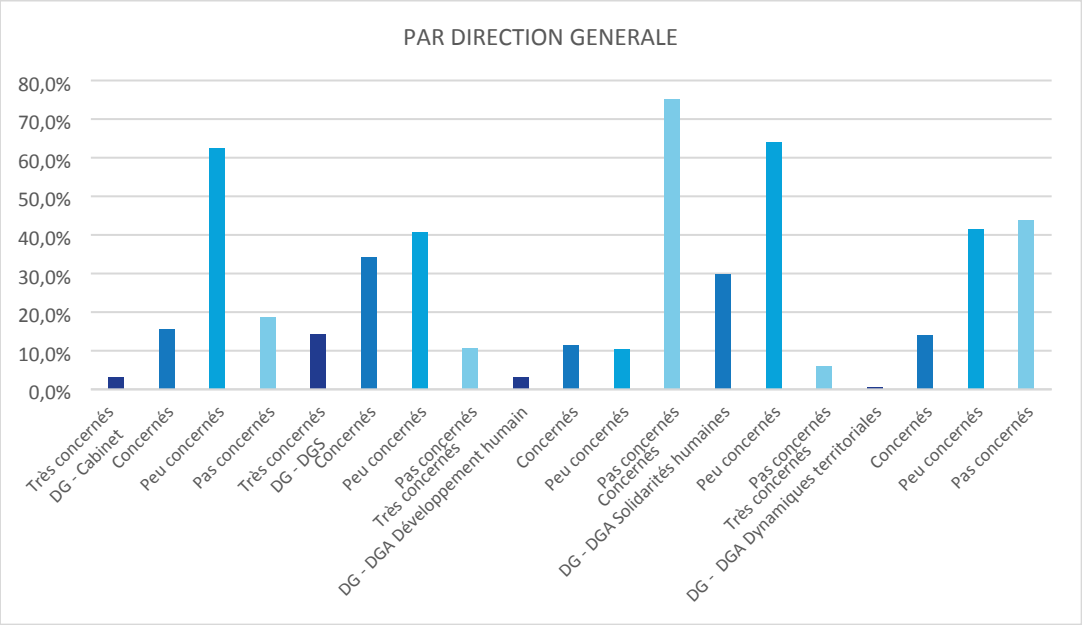


Les filières administratives et culturelles sont nettement plus exposées à l'impact de l'intelligence artificielle générative que les filières techniques, médico-techniques, sociales, médico-sociales, ou sportives. Cette différence s'explique principalement par la nature des tâches associées aux métiers de ces différentes filières.

En effet, les métiers classés comme *« très concernés »* par l'IA se trouvent exclusivement dans les filières administratives et culturelles. Par ailleurs, dans ces deux mêmes filières, il est possible d'observer une majorité de métiers qualifiés de *« concernés »* avec une proportion dépassant 60 %.

Cette situation est cohérente avec les capacités actuelles de l'intelligence artificielle générative qui se distinguent dans la réalisation de tâches liées à la gestion administrative, à la production de contenus écrits ou créatifs, à l'analyse et au traitement de données, ou encore à la rédaction et à la synthèse d'informations. Ces compétences permettent à l'IA de transformer profondément les métiers de bureau, les fonctions de support, ainsi que les professions impliquant une création intellectuelle ou artistique.

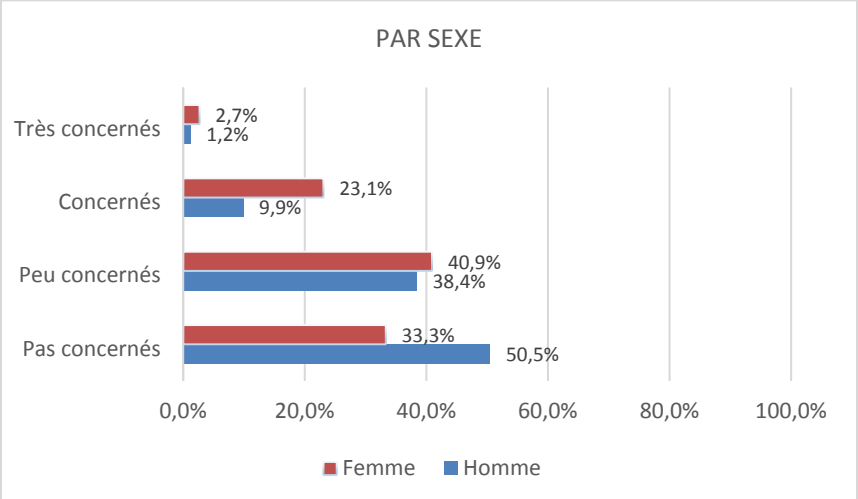
En revanche, l'intelligence artificielle générative présente des limites dans l'exécution de tâches nécessitant une interaction humaine directe, une expertise technique manuelle, ou une dimension sociale et relationnelle forte. C'est pourquoi les filières technique, médico-technique, sociale, médico-sociale et sportive, qui reposent largement sur des compétences pratiques, des savoir-faire humains et des interactions physiques ou empathiques, sont beaucoup moins concernées par ces évolutions technologiques



Par ailleurs, des disparités notables existent entre les différentes directions générales du Département du Doubs concernant leur degré d'exposition à l'intelligence artificielle générative. Plus précisément, les directions « ressources » regroupées au sein de la direction générale DG-DGS – comprenant la Direction des finances et des achats (DFA), la Direction de la modernisation de l'action publique (DMAP), la Direction des ressources humaines (DRH), la Direction des usages du numérique (DUN) ainsi que la Direction générale des services (DGS) – apparaissent comme les plus concernées par l'arrivée et l'intégration de cette technologie.

Cette sensibilité accrue s'explique notamment par la nature même des missions de ces directions, qui sont fortement centrées sur des activités administratives, financières et organisationnelles susceptibles d'être automatisées ou optimisées grâce à l'intelligence artificielle générative.

En conséquence, ces directions sont en première ligne face aux transformations induites par l'IA, ce qui contraste avec d'autres directions du Département dont les fonctions sont moins directement impactées par ces évolutions technologiques, telles que la DG-DGA Développement humain ou la DG-DGA Dynamiques territoriales.



Enfin, cette analyse révèle que les effets de l'intelligence artificielle générative sont fortement genrés au sein du Département du Doubs. Effectivement, 2,7% des femmes de la collectivité sont *« très concernées »* par l'intelligence artificielle contre seulement 1,2% des hommes. Ce décalage en fonction du sexe est aussi observable concernant la catégorie *« concerné »* puisque 23,1% de femmes de la collectivité relèvent de cette dernière alors que seulement 9,9% des hommes de la collectivité en dépendent. Ainsi, les femmes semblent deux fois plus impactées que les hommes par l'intelligence artificielle au sein du Département du Doubs. A l'inverse, les agents *« peu concernées »* représentent un équilibre parmi les effectifs de la collectivité puisque cela concerne 40,9% et 38,4% des hommes tandis que les agents *« pas concernés »* concernent plus de moitié des agents masculins de la collectivité (50,5%) et seulement un tiers des agents féminins du Département (33,3%).

Ainsi, cette différence d'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers territoriaux selon de le sexe peut s'expliquer par les métiers occupés par les agents : les femmes sont majoritaires dans métiers administratifs de bureau, secteur particulièrement concerné par l'intelligence artificielle générative, tandis que les hommes sont plus nombreux que les femmes dans les métiers manuels et techniques peu concernés par cette technologie.

Cet outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales développé par l'INET en avril 2024, permet d'extraire précisément la liste des métiers les plus impactés au sein du Département du Doubs (voir annexe).

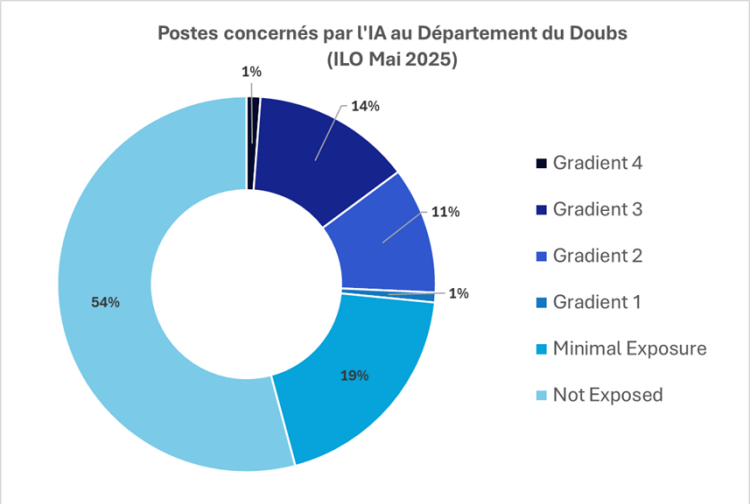
3. Actualisation des résultats statistiques du travail de cartographie (2025)

Cette première cartographie des métiers, élaborée selon la méthodologie développée par l'INET et fondée sur le Document de travail n°96 de l'OIT (août 2023), propose une première analyse globale de l'impact de l'IA générative au sein des collectivités territoriales en attribuant à chaque métier un score d'exposition compris entre 0 et 1.

Cependant, la publication en mai 2025 du Document de travail n°140 de *l'OIT « Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure »*[4] en intégrant des sources d'information supplémentaires, permet une actualisation de cette cartographie. Effectivement, cette nouvelle étude l'OIT met à jour l'indice mondial 2023 de l'OIT sur l'exposition professionnelle à l'intelligence artificielle générative en intégrant les avancées récentes de cette technologie ainsi que la familiarité croissante des utilisateurs avec les outils d'intelligence artificielle générative. Elle présente une méthodologie actualisée combinant données par tâches, expertise humaine et prédictions d'IA pour affiner les scores d'exposition et pour appuyer une analyse plus précise de l'impact potentiel de l'IA générative sur l'emploi.

Ainsi dans le Document de travail n°140 de 2025, les degrés d'exposition à l'intelligence artificielle générative des métiers de la classification internationale ISCO-08 sont présentés dans un cadre révisé comportant quatre gradients d'exposition croissante, accompagnés d'une nouvelle série d'estimations mondiales de la part de l'emploi exposée à l'IA générative.

[4] Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure | International Labour Organization



En se basant sur les travaux de l'OIT sur le degré d'exposition des métiers à l'intelligence artificielle de mai 2025 *« Generative AI and Jobs A Refined Global Index of Occupational Exposure »*, il est possible de faire une mise à jour de l'outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités élaboré par l'INET.

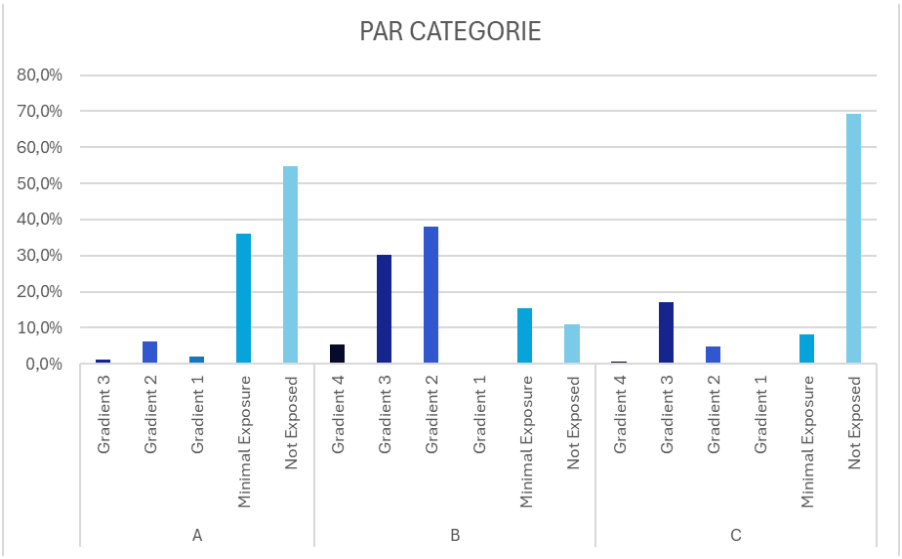
Ainsi, il apparaît que moins de la moitié des postes au sein du Département du Doubs (46%) sont susceptibles d'évoluer sous l'effet de l'intelligence artificielle générative. Cela représente une diminution majeure du nombre d'agents départementaux concernés par cette technologie puisque la proportion d'agents concernés passe de 62% selon les travaux de l'OIT de 2023 à 46% selon les travaux de l'OIT de 2025. Cependant, cela s'inscrit dans une logique générale identifiée par les auteurs de l'étude de l'OIT de 2025 de diminution des scores d'automatisation dans l'ensemble (0,29 en moyenne en 2025 contre 0,30 en 2023).

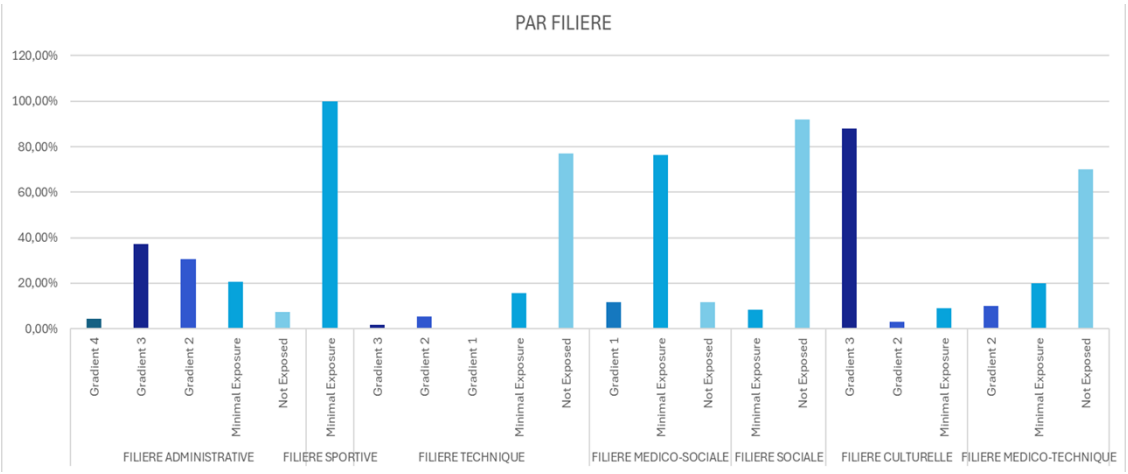
De plus, cette différence s'explique par l'élaboration d'une méthodologie d'étude plus pointue basée à la fois sur l'intelligence humaine et sur l'intelligence artificielle et par la définition de quatre gradients d'exposition à l'intelligence artificielle générative en supplément des catégories "non exposés" et "peu exposés". De cette façon, l'étude de l'OMT de 2025 est plus précise que l'étude de l'OIT de 2023.

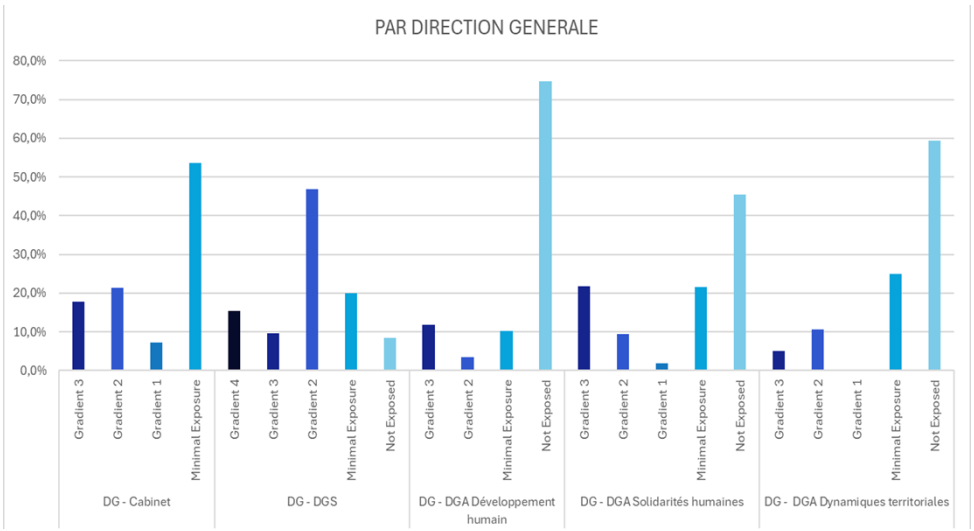
Effectivement, l'actualisation de la cartographie réalisée montre que 46% des agents de la collectivité peuvent être impactés par l'intelligence artificielle générative, dont 20% *« peu concernés »* (minimal exposure + gradient 1), 25% *« concernés »* (gradient 2 + gradient 3), et 1% *« très concernés »* (gradient 4).

Parmi les métiers les plus touchés par l'intelligence artificielle générative, on retrouve dans la catégorie *« gradient 4 »* le métier de gestionnaire des ressources humaines. Dans la catégorie *« gradient 3 »* figure notamment les métiers de secrétaire médico-sociale, de gestionnaire administratif et financier et assistant, de gestionnaire du patrimoine et des bibliothèques et assistant, et de chargé d'accueil entre autres.

Par ailleurs, s'agissant de l'analyse statistique de l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers du Département du Doubs, on observe des dynamiques similaires, pour l'ensemble des variables considérées (catégorie hiérarchique, filière, direction générale), entre la version initiale de l'analyse de l'INET fondée sur le document de travail de l'OIT de 2023 et la version mise à jour reposant sur le document de travail de l'OIT de 2025.







En effet, la catégorie hiérarchique la plus exposée à l'intelligence artificielle demeure la catégorie B. Les filières les plus concernées sont toujours les filières administrative et culturelle. Et la DG-DGS apparaît comme la plus fortement impactée par l'IA générative, étant la seule à compter des agents relevant du gradient 4, soit le niveau d'exposition le plus élevé selon la méthodologie de l'OIT.

4. Analyses et principaux enseignements statistiques de l'OIT

Les travaux récents de l'OIT, notamment dans ses Documents de travail n°96 et n°140, mettent en évidence les profondes transformations que l'intelligence artificielle générative (IAG) est susceptible d'engendrer sur les métiers. Les résultats de l'étude menée dans le Département du Doubs, et ayant abouti à une cartographie des métiers départementaux, rejoignent les constats des chercheurs de l'OIT puisqu'il est possible d'observer une forte exposition de certains emplois à l'automatisation par des outils d'IA.

Une vulnérabilité accrue des employés de bureau : les agents d'accueil et assistants de gestion en première ligne

L'étude souligne que les employés de bureau constituent le groupe professionnel le plus exposé à l'IAG : en moyenne, près de 82 % de leurs tâches sont techniquement automatisables totalement ou partiellement. Cette tendance est manifeste au Département, où les agents d'accueil et assistants de gestion se trouvent au cœur de cette transformation.

Cela confirme les analyses de l'OIT, selon lesquelles les métiers fortement structurés autour de tâches répétitives, routinières et cognitives, typiques des filières administrative et culturelle, sont particulièrement sensibles aux évolutions technologiques. Ces métiers sont ainsi appelés à évoluer davantage dans leur contenu que dans leur existence même. Effectivement, à la différence des précédentes révolutions technologiques, ce sont désormais les emplois de bureau – les *« cols blancs »* – qui sont les plus exposés aux transformations induites par l'intelligence artificielle, davantage que les métiers manuels ou techniques, dits *« cols bleus »*.

Une exposition inégale selon le genre : la surreprésentation féminine dans les métiers sensibles

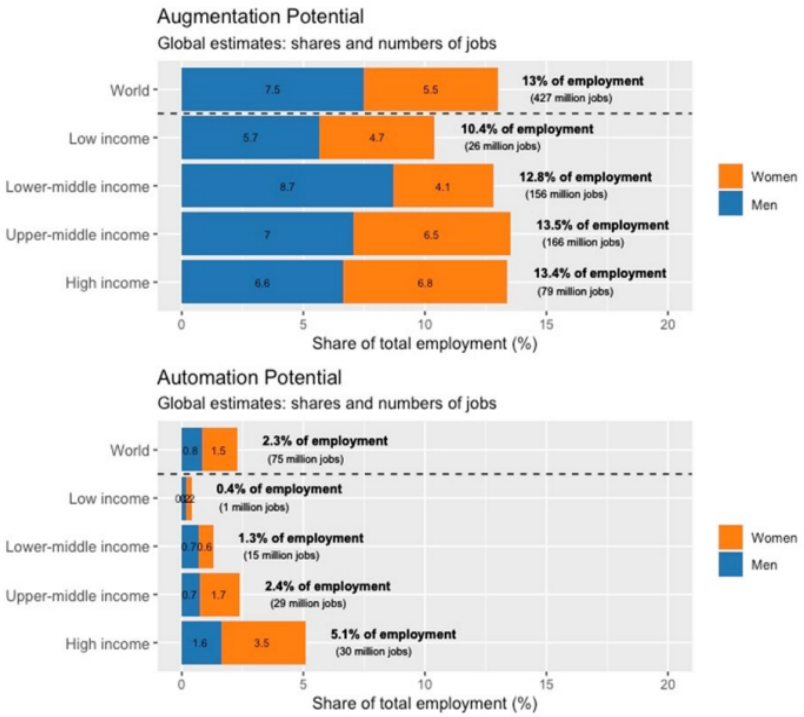
Les travaux de l'OIT mettent également en lumière une forte disparité de genre dans l'exposition à l'intelligence artificielle générative. Dans les pays à revenu élevé, tels que la France, la part des emplois potentiellement automatisables concerne 7,8 % de l'emploi féminin mondial, contre seulement 2,9 % de l'emploi masculin mondial. Les femmes apparaissent ainsi comme plus de deux fois et demi plus exposées que les hommes concernant les emplois pouvant être effectués par l'IA générative seule. Ce déséquilibre se retrouve également, bien que dans une moindre mesure, dans les emplois où l'IAG est susceptible d'accroître la productivité sans pour autant se substituer à l'humain : ces emplois représentent 15,1 % de l'emploi féminin, contre 12 % de l'emploi masculin[5]. Comme souligné précédemment, cette tendance se confirme dans les services départementaux, où les métiers les plus exposés sont majoritairement féminisés.

Des transformations profondes plutôt qu'une destruction massive des emplois

À rebours des inquiétudes et craintes souvent amplifiées dans le débat public, les travaux de l'OIT apportent un éclairage nuancé sur le risque de substitution totale de l'humain par l'intelligence artificielle. En effet, les estimations de l'OIT à l'échelle mondiale indiquent que, dans les pays à revenu élevé :

[5] Figure 9b. Automation vs augmentation potential: shares of total employment for each sex (global estimated) p.35 - ILO 96

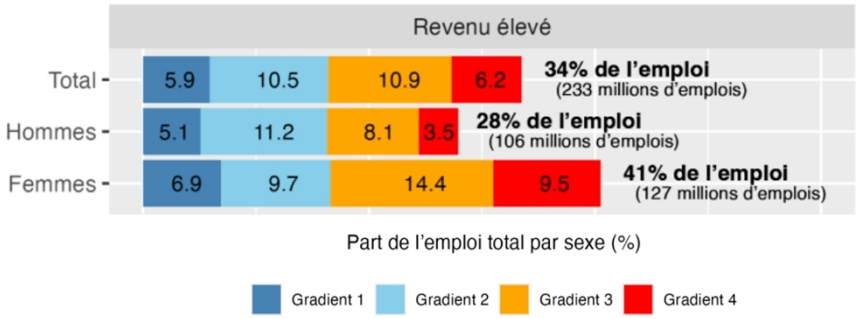
▶ **Figure 9a. Global estimates: jobs with augmentation and automation potential as share of total employment**



- 13,4 % des emplois pourraient bénéficier d'un appui de l'IAG, avec des gains de productivité à la clé.

- 5,1 % des emplois pourraient être entièrement réalisés par des IA générative (automatisation), ce qui reste un pourcentage notable mais non majoritaire[6].

D'après les travaux menés par l'ILO en mai 2025, les estimations mondiales des professions potentiellement exposées à l'IA générative (% de l'emploi par sexe) ont évolué[7] :



Dans ce cadre, l'analyse pour le Département témoigne d'un glissement des tâches avec une transformation de la structure des tâches et des rôles professionnels, plutôt que d'une disparition nette des métiers. Ainsi, certaines fonctions chronophages et répétitives, comme la saisie de données pour les assistants de gestion, pourraient céder la place à des missions à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse de dossiers ou la gestion qualitative de l'information.

Néanmoins, certains emplois pourraient disparaître, d'où l'urgente nécessité de prendre des mesures spécifiques pour assurer la transition et atténuer ses impacts négatifs, tout en tirant parti des gains de productivité découlant de la nouvelle technologie.

Des perspectives à long terme : évolution du travail et émergence de nouveaux métiers

[6] Figure 9a. Automation vs augmentation potential: shares of total employment for each sex (global estimated) p.34 - ILO 96

[7] Figure 20. Global estimates of occupations potentially exposed to GenAI (% of employment by sex) p.43 - ILO 140

Si l'étude de l'OIT n'identifie pas encore de nouveaux métiers directement issus de l'IAG, elle rappelle, que le marché du travail est en constante recomposition : près de 60 % des métiers en 2018 aux États-Unis n'existaient pas dans les années 1940 (cf. Autor et al., 2022). Cela ouvre la voie à des reconfigurations professionnelles telles que la création de nouveaux métiers ou la réorganisation de certains services, notamment dans une grande institution comme le Département du Doubs.

5. Conclusion

Cette cartographie des métiers du Département du Doubs offre une vision statistique globale et opérationnelle des impacts potentiels de l'IA sur les métiers territoriaux. Cette approche permet non seulement de mesurer l'ampleur des transformations potentielles en identifiant les emplois les plus exposés, mais aussi de cibler les actions prioritaires en matière d'accompagnement au changement, de dialogue social, et de gestion des compétences. En effet, plutôt que de redouter une disparition massive des emplois, il est essentiel d'accompagner une transformation qualitative des missions en formant les agents à de nouvelles compétences complémentaires à l'intelligence artificielle générative.

Ainsi, cette démarche a pour ambition de sensibiliser les élus et responsables territoriaux aux défis futurs en offrant un outil clair et opérationnel pour mesurer l'exposition des métiers à l'intelligence artificielle. Cette approche vise à fournir un socle fiable pour la conception de politiques publiques adaptées à la transition numérique, et à initier une réflexion prospective sur l'évolution des métiers territoriaux, en intégrant pleinement les enjeux juridiques, éthiques, et sociaux liés au développement de l'IA.

Cependant, consciente de ses limites, notamment en matière de précision due aux approximations dans le croisement des référentiels métiers mais aussi aux évolutions sociétales et technologiques, cette première cartographie requiert un suivi régulier, incluant la mise à jour des données et un affinage basé sur l'analyse précise des fiches de poste réelles du Département.

Partie 3 :

Réalisation d’entretiens individuels avec les agents

Lors de cette étude, il a été réalisé 20 entretiens individuels avec des agents (2 à 3 agents pour une dizaine de métiers sélectionnés). Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages concrets sur les usages existants ou envisagés, les représentations de l'IA, les craintes, ainsi que les besoins en accompagnement.

L'échantillon retenu était diversifié en termes de niveaux d'exposition à l'IA, de filières (administrative, technique, sociale), de catégories (A, B, C), et de directions afin d'obtenir une vision générale représentative de la collectivité.

Les métiers sélectionnés ont été : juriste (DMAP), gestionnaire RH (DRH), secrétaire médico-sociale (DTS), assistante de direction, médecin prévention (DEF), gestionnaire ou technicien des routes (DRIT), instructeur de dossier (DDET), gestionnaire financier et comptable (DFA), médiateur culturel (DESC), chef de projet (DPL), chargé de marchés publics (DFA).

Les entretiens ont été menés à partir d'une trame commune abordant : la présentation générale de l'agent, la perception générale de l'intelligence artificielle, l'usage de l'IA dans le cadre professionnel, l'impact actuel ou anticipé sur les missions professionnelles, les attentes, les freins, les besoins en accompagnements (leviers) et enfin la vision à moyen et long terme.

Ce travail vise à établir un état des lieux de la collectivité en matière d'intelligence artificielle : la réalisation d'entretiens individuels avec la prise en compte des spécificités propres à chaque agent permettant de faire émerger des tendances générales à l'échelle du Département du Doubs.

Avant d'aborder la thématique de l'intelligence artificielle et de dérouler la trame d'entretien préparée, les agents ont été invités à se présenter brièvement ainsi qu'à présenter leurs missions. Par ailleurs, ils ont procédé à une auto-évaluation de leur niveau de familiarité avec les outils numériques, ainsi qu'avec l'intelligence artificielle. Bien que ces scores, attribués sur une échelle de 1 (faible) à 5 (très élevé), reposent sur une appréciation subjective propre à chaque agent – et que les critères d'évaluation peuvent varier d'un individu à l'autre – ils fournissent néanmoins un aperçu global du niveau perçu de connaissance. En moyenne, la familiarité avec les outils numériques est évaluée à 4,19/5, tandis que celle avec l'intelligence artificielle atteint 2,88/5.

1. La perception de l'intelligence artificielle par les agents territoriaux

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales suscite des réactions contrastées parmi les agents. Effectivement, les entretiens menés auprès d'un panel d'agents du Département mettent en lumière une perception majoritairement ambivalente de l'intelligence artificielle : si certains y voient un outil utile, capable de simplifier leur quotidien professionnel, d'autres expriment des réserves et inquiétudes, tant sur les plans techniques, qu'éthiques et humains.

La différence notable entre les entretiens réside dans le rapport émotionnel des agents à l'intelligence artificielle : certains mentionnent une crainte initiale rapidement surmontée, tandis que d'autres une absence d'inquiétude, voire un optimisme mesuré.

Une perception ambivalente majoritaire

Sur les treize témoignages recueillis, sept agents expriment une position ambivalente vis-à-vis de l'IA. Cette posture traduit une reconnaissance des apports concrets de l'IA, tout en soulignant les limites, les risques et les enjeux éthiques ou sociétaux qu'elle implique.

Pour la grande majorité des agents, l'IA représente un soutien appréciable dans leur pratique professionnelle. Effectivement, la plupart des agents interrogés reconnaissent le potentiel de l'IA pour améliorer l'efficacité des services publics puisqu'il s'agit d'une aide précieuse pour traiter les tâches répétitives, fastidieuses ou chronophages permettant de gagner du temps. Par exemple, plusieurs agents soulignent que l'IA peut *« aider à produire des notes, corriger et fluidifier un texte »*, *« analyser ou contrôler des données »*, ou encore *« apporter un soutien par ses propositions ».* Cette capacité à libérer du temps pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée est largement saluée.

Toutefois, une forme de vigilance traverse de nombreux discours : plusieurs agents pointent des risques importants liés à la fiabilité des résultats produits par l'IA. Les agents évoquent notamment des *« hallucinations »*, des *« réponses erronées »*, *« des biais » ou encore « la fiabilité des bases de données »*. Certains insistent sur la dépendance de l'outil à la qualité des « *prompts »* et à *la « formulation de la question »* et aux bases de données d'entraînement, ce qui interroge sur sa robustesse. D'autres alertent sur le manque de transparence et de cadre juridique : *« Il y a un problème de confidentialité, de RGPD, d'origine des contenus générés »*. Cette incertitude crée un besoin exprimé d'encadrement plus strict.

L'aspect incontrôlable de l'IA est également pointé du doigt, avec des inquiétudes sur le *« manque d'encadrement »*, ou encore sur l'*« impossibilité d'identifier toutes les conséquences »* liées à son utilisation. Ainsi, en raison de cette difficulté à maîtriser toutes les implications de l'intelligence artificielle, les agents insistent sur le fait qu'il s'agit d'un outil utile, mais qui ne doit en aucun cas se substituer à l'expertise humaine, et qu'il faut garder un regard critique sur les réponses fournies par ces technologies.

Enfin, l'impact environnemental et énergétique de l'intelligence artificielle est également mentionné par deux agents sur les treize interrogés montrant l'importance de cet enjeu. Ces derniers ont par ailleurs indiqué limiter leur recours à ces outils dans une logique éthique et durable. Cette sensibilité environnementale n'est soulevée que par quelques agents, mais manière appuyée et dès le début des entretiens, prouvant une prise de conscience émergente.

Des visions positives mais nuancées

Une partie des agents adopte une posture plus optimiste, mettant principalement en avant les bénéfices concrets de l'IA dans leur quotidien professionnel : production de notes, relecture de rapports, amélioration de la qualité rédactionnelle, ou encore soutien à la prise de décision. Sur les treize témoignages recueillis, cinq agents expriment une position positive vis-à-vis de l'IA.

Cependant, même parmi les plus enthousiastes, une certaine prudence demeure par rapport à l'intelligence artificielle. Au-delà des aspects techniques, l'IA est aussi analysée sous un angle humain et sociétal. Plusieurs agents expriment une inquiétude sur l'impact potentiel de l'IA pour les jeunes générations, craignant une perte de réflexivité et une forme de dépendance intellectuelle : *« l'IA peut être un danger pour ceux qui n'ont pas connu un monde sans IA »*, avance un agent. Aussi, la question de l'impact sur les métiers est présente : certains évoquent un *« tsunami professionnel à venir »*, avec le risque de voir disparaître certaines fonctions,

notamment les plus créatives. Les métiers de la communication visuelle, du graphisme ou de la rédaction sont cités comme particulièrement vulnérables face à l'automatisation et à l'instantanéité offertes par l'IA. Si cette évolution n'est pas systématiquement perçue comme négative, cela appelle à *« adapter les métiers »* pour faire évoluer les pratiques et accompagner les transformations plutôt que de les subir.

Une perception négative exprimée par une minorité

Enfin, seul un agent sur les treize interrogés exprime une vision plus négative de l'IA, pointant son *« manque de fiabilité en raison à l'humain et aux prompts, ainsi qu'aux bases de données »*. Pour cet agent départemental, l'IA est encore trop incertaine et *« ne doit pas être une finalité mais une aide »*, dont l'usage doit rester maîtrisé et éthique.

Par ailleurs, aucun des treize agents interrogés n'a exprimé de crainte avérée concernant la suppression de son poste due à un éventuel remplacement par l'intelligence artificielle. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette absence de préoccupation, pourtant largement évoquée dans la littérature sur l'intelligence artificielle : un échantillon d'agents trop restreint non représentatifs de l'ensemble des courants de pensée au sien de la collectivité, une possible réticence à aborder directement ce sujet en entretien individuel, une protection de l'emploi offerte par le statut de fonctionnaire, une reconnaissance d'une valeur ajoutée difficilement substituable, ou encore une perception de l'IA comme une technologie encore insuffisamment déployée pour susciter une inquiétude immédiate…

Pour conclure : entre enthousiasme et vigilance

Les agents territoriaux témoignent d'une attitude nuancée vis-à-vis de l'intelligence artificielle. Loin d'être rejetée, elle est souvent perçue comme un outil prometteur mais encore imparfait, qui nécessite une appropriation progressive, un encadrement clair, et un accompagnement en termes de formation et de réflexion éthique.

Cette posture pragmatique illustre une volonté forte : intégrer l'IA comme une aide au service de l'action publique, sans jamais remplacer la compétence et l'intelligence humaine. Pour le Département, l'enjeu est donc de développer un usage raisonné et encadré, et de créer un cadre sécurisé, éclairé, et centré sur l'humain.

Néanmoins, la vigilance est de mise sur les sujets suivants selon les agents :

- Fiabilité de l'information : erreurs possibles, hallucinations, biais, qualité des bases de données.
- Encadrement insuffisant : absence de cadre réglementaire clair, difficulté à anticiper toutes les utilisations, confidentialité et RGPD.
- Enjeux humains : craintes autour de la perte de réflexion ou de l'effacement progressif des compétences humaines chez les jeunes générations, et évolution inévitable des métiers.
- Enjeux environnementaux : coût énergétique et environnemental important, limitation du recours à l'IA et prise en compte du critère environnemental dans la sélection d'un logiciel

2. Les usages dans le cadre professionnel

Les témoignages recueillis révèlent une adoption progressive et hétérogène de l'intelligence artificielle dans les services du Département. Si certains agents utilisent l'IA depuis plusieurs mois voire même plusieurs années, d'autres n'y ont jamais eu recours. L'usage de l'IA reste donc très dépendant des profils personnels, des missions professionnelles, et du contexte organisationnel.

Une multitude d'outils d'intelligence artificielle répondant à des besoins variés

L'intelligence artificielle se décline dans les services du Département sous la forme d'une palette d'outils multiples, aux finalités et niveaux de spécialisation variables. Effectivement, les agents territoriaux interrogés utilisent une gamme diversifiée d'outils d'intelligence artificielle, qui répondent à des usages très spécifiques et adaptés à leurs activités professionnelles : *« l'utilisation est fonction de nos centres d'intérêt, ce qui personnalise nos usages ».*

Outils utilisés	
IA généraliste	IA métier
• ChatGPT : outil le plus utilisé, souvent en première approche. • Copilot : privilégié suite à son déploiement sur SharePoint • Autres : Perplexity, Gémini, Mistral (abandonné), Midjourney, Google Lens, Acrobat Reader, Dipstick.	• Juridique : LexisNexis, Dalloz. • Ressources humaines : InRecruiting. • Technique : Dynamo (logiciel patrimonial). • Bibliothèques : Solar (moteur de recherche intelligent).

ChatGPT constitue l'outil le plus répandu (évoqué par 10 personnes), apprécié pour sa polyvalence notamment ses performances en rédaction, synthèse, reformulation et création de contenus. Il est employé aussi bien pour la rédaction de notes administratives, de mails, de comptes rendus et rapports, que pour la recherche documentaire et la synthèse d'informations complexes.

Parallèlement, Copilot, déployé par la Direction des Usages Numériques notamment via SharePoint, est très présent dans plusieurs services (évoqué par 8 personnes). Certains agents ont une préférence marquée pour cet outil d'IA générative puisqu'il est jugé mieux intégré à l'environnement professionnel en raison de sa facilité d'accès et adapté aux problématiques de protection des données avec la recommandation officielle de cet outil par le Département. Toutefois, d'autres utilisateurs estiment que Copilot est moins abouti et moins performant que d'autres solutions, ce qui conduit à un usage plus limité voire à son abandon par certains.

D'autres outils d'intelligence artificielle générative sont mentionnés de manière plus marginale, tels que Gémini, Perplexity, Dipstick ou Acrobat Reader. Aussi, il est notable qu'aucun agent interrogé n'a évoqué l'utilisation de Mistral AI, une solution pourtant française et conforme aux réglementations européennes en matière de protection des données, mis à part un agent ayant utilisé cet outil par le passé avant de l'abandonner en raison de sa moindre efficacité en comparaison à d'autres outils ; qui déclare *« utiliser principalement ChatGPT notamment pour la rédaction où il est très performant, mais ne plus utiliser maintenant Copilot ou Mistral car ils*

sont un cran en dessous des autres logiciels, d'après les comparaisons faites entre les différents logiciels avec la rédaction de 3 prompts types ».

En complément, plusieurs agents utilisent des outils métiers plus spécialisés intégrant de l'IA, adaptés à leur domaine d'activité : LexisNexis et Dalloz pour les recherches juridiques, InRecruiting pour l'analyse automatisée de CV et de lettres de motivation en ressources humaines, le moteur de recherche Solar pour les bibliothèques ou encore Dynamo (IA intégrée au logiciel spécialisé en gestion patrimoniale).

Par ailleurs, dans le cadre personnel, certains agents utilisent ces différents logiciels ou recourent également à d'autres solutions d'IA générative comme Midjourney ou Google Lens ou des IA musicales. Cette diversité témoigne d'un paysage technologique riche, mais aussi fragmenté, où cohabitent des outils généralistes et spécifiques, dont la complémentarité est parfois perçue comme un atout, mais aussi comme une source de confusion.

L'adoption progressive et diversifiée de l'intelligence artificielle dans les pratiques professionnelles

Les entretiens menés auprès des agents départementaux révèlent une adoption significative des outils d'intelligence artificielle au sein des services. Cette adoption concerne principalement trois grands types de tâches.

D'abord, la rédaction, la synthèse, la reformulation et l'aide à la création de documents constituent le champ d'application principal de l'IA pour 11 agents. Ces usages couvrent une large gamme de productions écrites, allant des notes administratives et mémoires, aux procès-verbaux, courriels ou rapports. Ensuite, la recherche, l'analyse et le traitement de données, qu'elles soient juridiques, administratives ou techniques, mobilisent également fortement l'IA, avec 10 agents concernés. Ces usages témoignent de l'intégration de l'IA dans les processus décisionnels, d'analyse ou de contrôle. Enfin, une troisième catégorie d'usages concerne l'optimisation des tâches répétitives et la gestion de documents volumineux. Trois agents déclarent recourir à l'IA pour automatiser ou simplifier des procédures lourdes et chronophages.

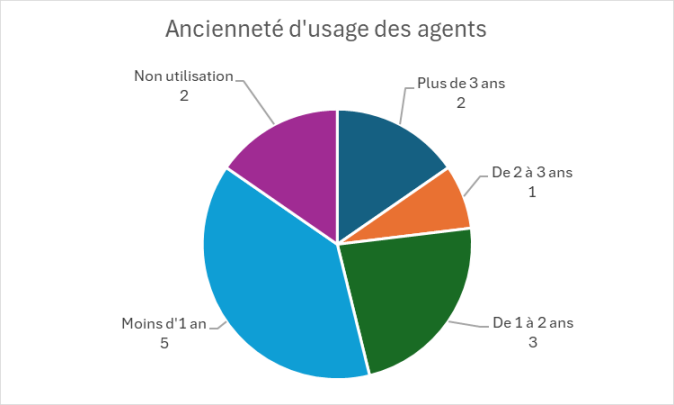
Ces usages se traduisent par des exemples concrets : réalisation de résumés de jurisprudence, reformulation de textes, rédaction de notes administratives, ou encore rédaction de procès-verbaux dans le cadre d'une expérimentation menée par la DUN.

Afin d'illustrer cela, un agent chef de service indiquait lors d'un entretien utiliser *« Copilot comme un outil de soutien pour résumer des articles de presse, faire des recherches sur internet avec les références des sources, rédiger des reformulations de textes ou encore rechercher des idées pour une réunion par exemple* ».

Certains agents sont encore plus avancés dans leur utilisation de l'intelligence artificielle à l'instar d'une personne ayant indiqué lors d'un entretien avoir *« plusieurs prompts prêts à l'emploi :*

- *prompt pour une première approche sur un sujet et donner des pistes et faire des comparatifs entre deux procédures*
- *prompt pour rédiger et reformuler des passages de texte mais pas des notes entières car trop d'erreurs dans ce cas*
- *prompt pour résumer des documents volumineux. »*

Par ailleurs, l'adoption de ces technologies est hétérogène. Certains agents témoignent d'une pratique ancienne, remontant jusqu'à trois ans, c'est-à-dire dès le début de la diffusion de l'IA générative en France en 2022, tandis que pour d'autres l'intégration de l'IA dans leurs pratiques professionnelles est relativement récente puisque 5 agents sur les 13 ont indiqué utiliser cette technologie depuis moins d'un an.



Cette diversité dans la temporalité d'adoption et dans les usages illustre à la fois la montée en puissance progressive de l'intelligence artificielle dans les métiers territoriaux et les disparités liées aux besoins, aux profils des agents et aux modalités d'intégration des technologies.

Une fréquence d'utilisation principalement hebdomadaire, malgré les réserves exprimées par une minorité d'agents

La fréquence d'utilisation des outils d'intelligence artificielle varie considérablement selon les profils. Une majorité d'agents déclare un usage hebdomadaire régulier, ce qui traduit une intégration progressive de l'IA dans les routines de travail, notamment pour la rédaction, la synthèse, ou l'analyse documentaire. Certains services, tels que les ressources humaines, font état d'une utilisation quotidienne, en particulier pour la recherche et la sélection de candidats ou la communication avec la marque employeur. D'autres agents, en revanche, utilisent l'IA de façon plus ponctuelle, notamment en cas de surcharge de travail afin de gagner en efficacité ou de besoin spécifique.

<u>Fréquence d'utilisation :</u>

- Quotidienne : 2 personnes
- Hebdomadaire : 6 personnes
- Ponctuelle : 2 personnes

Par ailleurs, un faible nombre d'agents déclare ne pas utiliser l'intelligence artificielle. En effet, deux personnes interrogées ont indiqué ne pas recourir à ces outils dans le cadre professionnel. Ces dernières justifient cette non-utilisation par la nature stratégique de leur poste, qui requiert un travail de réflexion approfondi et une expertise que l'IA ne peut substituer. Aussi, ces agents expriment des préoccupations quant à la confidentialité des données et à la fiabilité des résultats générés par les outils d'intelligence artificielle : *« Il faut un temps important pour paramétrer l'algorithme et le logiciel pour finalement obtenir une réponse pas toujours fiable »*. Au sein de la DFA par exemple, *« il existe déjà des modèles et des logiciels de rédaction de marchés publics donc l'IA générative est inutile puisqu'elle fait office de doublon d'une technologie existante »*. Ces témoignages illustrent les limites actuelles de l'IA dans certains

contextes territoriaux, ainsi qu'un certain scepticisme vis-à-vis de son utilité et de ses risques potentiels. Parmi les deux agents ayant déclaré ne pas utiliser l'intelligence artificielle dans leur activité professionnelle, l'un n'y recourt pas non plus à titre personnel, tandis que l'autre a expérimenté ponctuellement ChatGPT dans un cadre privé.

Une appropriation encore informelle et principalement autodidacte des technologies d'IA

Un constat majeur issu des entretiens est l'absence généralisée de formation formelle à l'utilisation des outils d'intelligence artificielle. La majorité des agents se forme de manière autodidacte avec une acculturation solitaire et une auto-formation, en recourant à des ressources et tutoriels en ligne, à des échanges informels entre collègues, ou par simple curiosité personnelle : *« Pas de formation, tout est autodidacte, on apprend grâce à Youtube où il est possible de voir des tutoriels avec des explications de comment faire un bon prompt »*.

Seules quelques initiatives ciblées existent, notamment autour de l'utilisation de logiciels métiers tels que LexisNexis ou SharePoint. Cependant, ces formations sont généralement brèves et intégrées dans des sessions plus larges consacrées à l'apprentissage de ces logiciels, avec seulement un volet limité dédié à l'intelligence artificielle. Elles sont donc inadaptées aux usages concrets et besoins du poste. D'autres formations ponctuelles sont proposées à certains services, tels que la DRH dont 3 de ses agents ont pu suivre la formation théorique du CNFPT sur l'intelligence artificielle, ou encore la médiathèque départementale où certains agents ont pu bénéficier d'une formation dispensée par l'Association des bibliothécaires de France (ABF).

Cette carence dans l'accompagnement pédagogique limite la maîtrise des fonctionnalités avancées et la capacité à exploiter pleinement le potentiel des outils d'intelligence artificielle, tout en posant des risques en termes de sécurité des données et de conformité réglementaire.

Une réflexion organisationnelle et une gouvernance encore embryonnaires face aux enjeux de l'IA

Au niveau organisationnel, peu de services disposent d'une réflexion formalisée sur l'intégration de l'intelligence artificielle. Si quelques services et directions ont initié des réunions d'échanges et discussions ou des présentations générales, les démarches structurées telles que la mise en place de groupes de travail, l'élaboration de stratégies ou la définition de plans de formation restent exceptionnelles : il n'existe pas encore de stratégie globale ni de pilotage transversal clairement définis. Par exemple, le SJAD a mis en place *« une présentation générale pour initier les agents à l'IA »* et souhaite *« instaurer des réunions de réflexions pour échanger sur les bonnes pratiques, les défis et les besoins »*. A l'inverse, aucune réflexion n'a été initiée au sein de la DDET puisqu'il *« existe des craintes sur l'impact de l'intelligence artificielle notamment chez les agents présents sur leur poste depuis longtemps »*. Autre cas représentatif, *« l'IA questionne au sein de la DRH et n'a pas encore été l'objet d'un plan de formation général malgré des usages fréquents et connus par plusieurs agents »*.

Pour conclure

Le développement d'un cadre institutionnel précis, combinant formation, accompagnement et évaluation, apparaît donc comme un levier indispensable pour accompagner la transition numérique de l'intelligence artificielle tout en tenant compte des enjeux éthiques, juridiques et humains.

Quelques éléments saillants par rapport aux usages dans le cadre professionnel :

- L'usage de l'IA reste majoritairement personnel, exploratoire et non encadré
- ChatGPT est l'outil le plus couramment utilisé, mais Copilot se diffuse largement utilisation grâce à son intégration dans SharePoint et sa recommandation par les services informatiques du Département
- Les usages sont très variés selon les centres d'intérêt et les services
- L'absence de formation freine l'appropriation efficace et optimale des outils d'IA, un besoin formel est exprimé
- Des expérimentations locales existent dans certaines directions, mais sans coordination globale ni stratégie claire de la collectivité.

3. L'impact actuel ou anticipé de l'IA par les agents

L'intelligence artificielle n'a pas encore transformé l'organisation des services territoriaux ni redéfini les missions des agents

L'ensemble des témoignages recueillis converge vers une observation claire : malgré le développement des outils d'intelligence artificielle dans les environnements professionnels, cela n'a pas entraîné une modification significative de l'organisation interne des services territoriaux ni des missions ou des responsabilités des agents. Effectivement, l'analyse des témoignages des agents du Département révèle que l'IA est utilisée de manière ponctuelle, individuelle, ou à titre exploratoire, sans qu'une stratégie collective et formalisée ne soit véritablement mise en œuvre. Comme le précise un agent : *« L'IA n'a pas modifié l'organisation de mon service ni les responsabilités, l'utilisation reste très ponctuelle, sans réelle dynamique ».*

Cette absence de changement organisationnel est corroborée par d'autres retours :

- *« Pas d'évolution dans les missions, juste une nouvelle manière de travailler, plus réactive, mais l'IA ne peut pas remplacer l'humain »*
- *« L'impact de l'IA sur la vie du service reste limité, notamment à cause de la nécessité constante de vérification humaine »*

Ce constat met en lumière un décalage entre le potentiel technique de l'IA et son appropriation institutionnelle en l'absence d'une transformation majeure dans l'organisation des services. Cela s'explique par la prudence des acteurs face aux limites technologiques actuelles, la nécessité de vérifier la qualité des productions générées, ainsi que la persistance d'une forte dimension humaine dans les missions de service public. Il en résulte une coexistence entre les pratiques traditionnelles et les nouvelles assistances numériques, sans rupture nette.

Les impacts identifiés de l'IA : gagner en temps et se recentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée au profit d'une productivité accrue

Malgré l'absence d'une transformation significative, les agents reconnaissent que l'IA contribue à une réduction sensible de la charge administrative et est un outil prometteur pour alléger les tâches administratives répétitives et chronophages, ce qui permet un recentrage sur des activités plus enrichissantes. Effectivement, de nombreux témoignages soulignent un gain de temps notable – pouvant être mis à profit pour développer des missions à plus forte valeur ajoutée ou plus qualitatives – comme étant l'impact principal de l'IA sur leur vie professionnelle.

Un agent note ainsi : *« L'IA permettrait de gagner du temps pour se concentrer sur les tâches les plus intéressantes, comme la rédaction de guides ou la formation des collègues ».*

Cette libération de temps pour des missions plus stratégiques est également perçue comme un levier d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, en réduisant les délais et en assurant une meilleure réactivité. Autre impact évoqué dans une moindre mesure par quelques agents du Département, l'utilité de l'IA pour aider à la prise de décision.

Les impacts identifiés de l'IA : une source d'interrogations sur l'évolution des métiers territoriaux et le maintien des emplois

Si l'IA est perçue comme un moyen de modernisation des pratiques et d'optimisation des processus, elle n'est pas encore identifiée comme un facteur de création de nouveaux emplois, excepté dans les fonctions techniques et informatiques liées à la gestion des outils. Effectivement, les agents du Département identifient principalement que les métiers traditionnels sont appelés à évoluer et à s'adapter, mais non à disparaître ou à se multiplier en lien direct avec l'intelligence artificielle : *« une évolution des pratiques plus que des missions, avec un impact limité sur la création de nouveaux postes ».*

Cependant, une inquiétude récurrente par rapport à l'impact de l'IA est mentionnée par quelques agents : le risque de réduction des effectifs dans certaines catégories professionnelles, en particulier dans les emplois de catégorie B et C. L'automatisation croissante de certaines tâches administratives pourrait conduire à une contraction des besoins en personnel, suscitant des interrogations quant à l'avenir des emplois territoriaux. Cette problématique met en exergue l'importance d'une stratégie proactive d'accompagnement des agents, via la formation continue, le développement de nouvelles compétences, et la reconversion professionnelle. L'enjeu est d'assurer une transition équitable, où l'IA est un levier d'évolution et non un facteur d'exclusion.

Il convient toutefois de souligner que cette inquiétude de réduction des effectifs, bien que largement abordée dans la littérature spécialisée, n'a été exprimée que par une minorité d'agents au sein des treize entretiens réalisés, ce qui peut paraître surprenant.

Les tâches concernées par l'IA : un outil d'allègement des tâches administratives

Un consensus clair se dessine autour du rôle de l'IA, particulièrement sur les tâches administratives. Parmi les tâches pouvant être assistées, simplifiées ou réalisées par l'IA, figurent fréquemment dans les témoignages des agents :

- La rédaction de documents (courriers, mails, notes, rapports et mémoires contentieux dans certains cas),
- La synthèse et la vulgarisation de documents,
- La saisie d'informations,
- La recherche juridique,
- La gestion documentaire et administrative, comme l'instruction des demandes d'aide pour le traitement de dossiers de subvention,
- La gestion des logiciels métiers (paie, gestion du temps TEMPO, suivi budgétaire).

Par exemple, un agent détaille trois tâches de son métier pouvant être assistées, simplifiées ou réalisées par l'IA :

- *« la prise de note lors de réunion / formation, et l'envoi du compte rendu aux intervenants de la réunion*
- *la recherche de documents et informations pour la demande de subvention*
- *l'aide à la rédaction de plan de formation »*

Un autre mentionne des tâches plus techniques :

- *« l'aide à l'analyse et à la rédaction*
- *la gestion patrimoniale (3700km de route / 800 ponts et un budget de 25 millions d'euros par an)*
- *la gestion des marchés publics (avec le facteur humain, l'analyse des offres diffère selon les agents et il existe donc un potentiel d'erreurs + gain de temps avec un marché public avec appel d'offre et un traitement selon un formulaire) »*

Les agents soulignent cependant que l'intelligence artificielle ne peut totalement se substituer à l'intervention humaine, particulièrement pour les tâches nécessitant une expertise approfondie, une capacité d'analyse critique ou un jugement contextuel.

Les tâches non concernées par l'IA : la persistance d'une indispensable dimension humaine dans les missions relationnelles ou complexes

Malgré ces avancées, une limite claire est exprimée quant à la capacité de l'IA à remplacer le travail humain dans certains domaines requérant une forte contextualisation. Effectivement, presque l'ensemble des agents interrogés ont insisté sur la difficulté à automatiser des tâches qui impliquent une relation humaine, une prise de décision politique, ou une gestion de situations complexes. Quelques exemples illustratifs :

- *« La rédaction d'un mémoire contentieux demande une individualisation que l'IA ne peut pas fournir »*
- *« Les tâches avec lien humain, comme les déplacements sur le terrain ou les réunions, nécessitent une sensibilité et une intelligence émotionnelle que l'IA ne peut pas reproduire »*
- *« La prise de contact avec les agents en longue absence pour maintenir le lien humain »*
- *« Le soin aux usagers, les échanges lors d'entretiens professionnels restent profondément humains »*

Les dimensions humaines et relationnelles, telles que les échanges avec les usagers, la présence physique sur le terrain, les réunions, la gestion de situations sensibles ou encore la prise de décision politique, sont unanimement considérées comme des domaines où le rôle de l'agent est central et irremplaçable. Cela souligne la complémentarité nécessaire entre l'IA et l'expertise humaine, où l'outil numérique est un assistant mais ne peut substituer la finesse d'analyse, l'intelligence émotionnelle, et la capacité à comprendre les enjeux humains et sociaux des agents territoriaux. Cela est particulièrement vrai dans un contexte de service public, où le maintien du contact direct avec les usagers est un élément clé qui ne saurait être automatisé.

Conséquence de l'IA : une amélioration qualitative du service public par une plus grande réactivité et une égalité de traitement

Les témoignages convergent vers l'idée que l'IA contribue à améliorer la qualité du service rendu aux usagers. Pour la majorité des 13 agents rencontrés, grâce au traitement rapide et homogène des dossiers offert par cette technologie, l'IA contribue à renforcer la réactivité administrative et à garantir une égalité de traitement, répondant ainsi à des attentes fondamentales dans le cadre du service public. Ce progrès se traduit par une optimisation des délais et une plus grande fiabilité des processus administratifs, facteurs clés dans la modernisation des services publics locaux.

Un agent de la DRIT évoquait par exemple que *« l'IA permet d'intervenir de manière ciblée et au bon moment sur les infrastructures routières, de bénéficier d'une remontée d'informations en temps réel, d'améliorer la réactivité des services, ainsi que d'optimiser les solutions budgétaires (optimisation) ».*

Toutefois, certains agents signalent que l'amélioration du service rendu aux usagers se limite à certains points puisque l'IA ne peut compenser les difficultés liées à la fracture numérique ou remplacer l'accompagnement humain indispensable pour certains publics vulnérables.

4. Les freins et limites

L'introduction progressive de l'intelligence artificielle suscite des réactions contrastées au sein du Département du Doubs : oscillant entre intérêt pour les potentialités de l'outil et inquiétudes liées à ses usages, à ses impacts sur les métiers, ainsi qu'au manque d'encadrement actuel. Si l'IA suscite peu de rejet frontal, l'analyse des témoignages de treize agents du Département fait apparaître un ensemble de freins, de craintes et de réserves autour de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les services publics locaux. Ces retours permettent de dresser une cartographie des préoccupations actuelles – présentée par ordre d'importance – sur le terrain.

Une appropriation de l'intelligence artificielle limitée lié à des freins techniques et un déficit de formation généralisé

L'un des obstacles les plus fréquemment cités par les agents concerne le manque de maîtrise des outils d'intelligence artificielle. Cela s'explique d'abord par une méconnaissance des fonctionnalités concrètes des outils d'intelligence artificielle, de ses capacités comme de ses limites, ce qui peut conduire à des mésusages. Cette situation résulte également d'un manque d'outils aboutis et adaptés aux besoins spécifiques des métiers exercés par les agents, constituant ainsi un second frein technique à l'intégration de l'IA dans les services départementaux.

De plus, l'ensemble des agents, à l'exception de deux, soulignent que ces freins techniques sont renforcés par un manque de formation adaptée et de culture générale autour de l'IA. La capacité à interagir avec une IA, à formuler un prompt pertinent, à interpréter de manière critique les réponses fournies, ou à juger de la fiabilité d'une source, sont autant de compétences nouvelles que les agents identifient comme indispensables mais encore trop peu développées. Effectivement, la montée en compétence des agents est un levier essentiel pour favoriser une appropriation sereine de l'IA, or les actions existantes sont jugées trop peu nombreuses et trop généralistes. Certains notent également que même les outils classiques suscitent encore des résistances, d'où la nécessité d'un temps pédagogique important comme pour toute innovation technologique afin d'accompagner au changement. Par exemple, un agent indiquait qu'il est

nécessaire d'avoir *« une formation et un accompagnement complet avec pour objectif de rassurer et de montrer toutes les fonctionnalités ».*

Cette situation génère des inégalités fortes d'un service à l'autre et d'un agent à l'autre. Plusieurs soulignent qu'un risque de fracture numérique interne pourrait apparaître en l'absence de formations spécifiques, entre ceux qui parviennent à intégrer l'outil dans leur pratique quotidienne, et ceux qui s'en tiennent à l'écart par méconnaissance ou par crainte faute d'accompagnement suffisant. En l'absence de formation spécifique, ce phénomène pourrait créer une dynamique d'exclusion ou de défiance vis-à-vis de l'intelligence artificielle : *« Il faudrait une formation générale à l'IA, car le risque est de se retrouver dans un monde à deux vitesses entre utilisateurs et non-utilisateurs »* ou encore *« si on impose l'IA, il y a un risque de résistance, mais si on laisse faire, il y a un risque entre les agents favorables et les agents réfractaires »*. Ainsi, un consensus très large se dégage sur le besoin de formation, aussi bien généraliste que spécifique à certains outils ou cas d'usage. De plus, le libre choix d'utilisation, ou du moins une progressivité dans l'introduction, est présenté comme une condition de succès.

L'intelligence artificielle au prisme des enjeux juridiques et de la protection des données



Les enjeux juridiques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle sont un autre point de vigilance majeur puisque ce sujet d'inquiétude est largement partagé par 10 agents sur les 13 personnes rencontrées. Effectivement, les agents interrogés évoquent à plusieurs reprises la confidentialité des données, le respect du RGPD, ou encore les conditions de conservation des contenus transmis aux IA. Entre autres, un agent s'interroge sur *« les conditions d'utilisation et de durée de stockage des données sur les serveurs »* et un autre insiste sur *« un point d'attention à avoir concernant l'IA sur le partage des données avec une anonymisation des prompts »*.

L'usage de l'IA dans les collectivités exige une vigilance accrue sur ces dimensions, d'autant que la législation évolue rapidement. Ces craintes sont particulièrement fortes lorsqu'il s'agit d'outils génératifs accessibles en ligne, dont le fonctionnement et les conditions d'usage sont souvent opaques tels que ChatGPT. Ainsi, la diffusion de règles claires sur les données est plébiscitée par plusieurs agents rencontrés, tout comme l'idée d'outils encadrés est bien acceptée avec la mise à disposition de Copilot sur Sharepoint même s'il ne s'agit pas de l'outil le plus utilisé par les agents. Effectivement, un agent a indiqué ne pas être inquiet au niveau juridique puisque *« c'est le boulot de la DUN d'encadrer les pratiques, par exemple avec une IA encadrée comme Copilot, ce qui permet d'être moins vigilant sur les données fournies dans le prompt »*.

Une perception ambivalente de l'impact de l'IA sur l'emploi, freinant son adoption

Par ailleurs, les effets de l'IA sur l'emploi sont au cœur des préoccupations avec des perceptions différentes selon les agents. Si très peu d'agents expriment une crainte immédiate pour leur propre poste en raison de leur installation dans l'emploi et de leur ancienneté, tous s'accordent à dire que certaines missions sont plus exposées que d'autres : les postes d'exécution de

catégorie B et C – notamment dans les domaines de la saisie de données ou du traitement administratif des dossiers – sont considérés comme les plus menacés à court terme. En revanche, les postes avec des fonctions plus stratégiques de catégorie A ainsi que les postes de terrain sont perçus comme moins remplaçables par l'intelligence artificielle : *« Il y aura une diminution des postes d'exécution, et une augmentation des postes de cadres ».*

Plusieurs agents évoquent une restructuration progressive du paysage des métiers, avec une baisse attendue des effectifs sur certaines fonctions, et parallèlement une création de nouveaux postes. Effectivement, l'IA est perçue par plusieurs agents interrogés comme un facteur de création de nouveaux métiers pour des fonctions de pilotage de l'IA, d'encadrement des usages et de formation des agents, ou encore d'analyse des données et de développement technique. Certains agents y voient également une opportunité de reconfiguration progressive des métiers avec la montée en compétence des agents actuels et un recentrage des missions sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Plusieurs personnes appellent à anticiper ces changements grâce à des leviers de transformation douce par des plans de mobilité interne ou une gestion progressive via les départs à la retraite, ou encore *« une modification de certaines fiches de poste »*.

Enfin, l'idée d'un équilibre futur, entre disparition de certains emplois et émergence de nouvelles fonctions, semble être admise chez certains agents (3 sur 13), comme cet agent qui prévoit *« un équilibre à terme avec le changement des postes en transformant des compétences notamment au niveau informatique »*, ou encore un autre agent qui anticipe *« une réduction sûre et certaine des postes, mais potentiellement une création de poste si le Département s'oriente vers de nouvelles missions malgré la tendance inverse avec la baisse du budget de la collectivité »*. Mais la majorité (5 sur 13) redoutent une réduction globale des effectifs avec le développement de l'intelligence artificielle. Par exemple, un agent anticipe *« un remplacement de l'homme par la machine progressif, et que ce phénomène déjà amorcé va prendre de l'ampleur. En parallèle, il y a également un risque de recruter des personnes non spécialisées dans le domaine mais uniquement pour leurs compétences en IA »*. Un autre agent anticipe *« une création de postes notamment avec le recrutement de personnes spécialisées en IA, mais quand l'IA sera installée, il y a un risque de diminution des tâches avec un allégement du travail, et donc une réduction des postes »*. De plus, un agent évoque le risque *« d'une censure des agents »* avec le développement de l'IA. Toutefois, les craintes varient fortement selon les profils, les fonctions occupées et l'ancienneté.

Des préoccupations éthiques et environnementales omniprésentes

Sur les treize entretiens réalisés, 7 agents ont également insisté sur les limites éthiques du recours à ces technologies : la présence de biais dans les résultats, la tentation de déléguer à l'outil des tâches de fond sans contrôle suffisant, le risque d'une perte de vigilance dans l'interprétation des informations produites, ou encore la transmission des données, l'atteinte à la propriété intellectuelle et au droit d'auteur.

D'autres évoquent des enjeux plus systémiques, comme la dépendance à des solutions développées par des prestataires privés peu transparents sur leur fonctionnement, ou encore les coûts environnementaux élevés associés à ces technologies. Effectivement, trois agents ont affiché des limites sur l'usage de l'intelligence artificielle pour des raisons environnementales et écologiques étant donné que ces outils sont très énergivores comparativement à des outils numériques classiques comme les moteurs de recherche en

ligne. Certains mentionnent aussi des questions de dérive sociétale : *« Il y a un risque de lobbying dans le développement des IA »* ou encore le recours abusif à l'IA *« par les agents pour faire leur travail à leur place »*.

Le contrôle humain : une condition d'acceptabilité incontournable

L'ensemble des agents rencontrés insistent sur la nécessité de conserver un contrôle humain systématique dans l'utilisation de l'IA, notamment pour garantir la fiabilité des résultats et préserver la capacité de discernement des agents. Effectivement, une grande majorité des agents (10 sur 13) affirment ne pas craindre un manque de contrôle humain, à condition que l'usage de l'IA reste assisté et supervisé par un agent. Selon eux, l'IA ne doit pas *« décider »,* mais éclairer la décision, à travers des suggestions, des propositions ou des premières rédactions. La question du regard critique porté sur les suggestions générées par les outils IA est considérée comme un élément structurant d'un usage éthique et professionnel de ces technologies. Ainsi, selon des agents interrogés, *« l'IA propose, mais c'est à l'humain de valider » et « la condition pour utiliser l'IA est l'humain »*.

Le principal danger identifié est celui d'une mauvaise utilisation des IA par des utilisateurs mal formés, qui prendraient les suggestions générées pour des vérités, sans les vérifier. De plus, quelques voix (3 agents) soulignent que ce contrôle ne doit pas être une simple intention mais faire l'objet d'un cadrage strict, sans quoi les pratiques pourraient dériver.

Freins organisationnels et absence de stratégie claire

En parallèle, nombre d'agents pointent l'absence d'une ligne directrice claire sur l'usage de l'intelligence artificielle au sein de la collectivité. Si certaines plateformes comme LexisNexis ou Dalloz au sein du service juridique ou Solar au sein de la médiathèque, sont bien identifiées, sécurisées et intégrées dans les pratiques, l'usage de l'IA générative reste flou pour bon nombre d'agents du Département. Ce frein organisationnel est notamment cité par quatre agents sur les treize rencontrés comme étant un élément majeur de limite au développement de l'IA.

Effectivement, l'absence d'une stratégie institutionnelle claire, impulsée au niveau directionnel, laisse les services dans l'incertitude sur ce qui est autorisé, encouragé ou à éviter. Les agents pointent un flou organisationnel : ce qu'ils ont le droit de faire ou non avec l'IA n'est pas clairement défini. Ces incertitudes alimentent une certaine méfiance ou une forme d'auto-censure, alors même que les agents perçoivent le potentiel de l'outil.

Dans ce contexte, l'idée d'une stratégie portée par la direction générale revient fréquemment : *« il est important que l'IA soit impulsée au niveau de la DG avec une stratégie claire »*. Il ne s'agit pas simplement de valider l'usage de tel ou tel outil, mais bien de formuler une stratégie globale d'intégration de l'IA, qui comprend des objectifs et des limites, un calendrier, et des modalités d'accompagnement. L'objectif est aussi de lutter contre un risque où des agents sont laissés de côté et perdus à défaut d'une coordination centrale.

Cela est accompagné d'une demande des agents pour un pilotage transversal. La mise en place de référents IA dans chaque service est également évoquée comme une piste concrète, permettant à la fois d'accompagner les usages, de rassurer et de favoriser la montée en compétence progressive des équipes, tout en instaurant des pratiques sécurisées.

Une vigilance sur le maintien du sens au travail et des relations humaines

Concernant le maintien du sens du travail, les avis sont globalement sereins. La majorité des agents interrogés affirment qu'ils ne redoutent pas une perte de sens dans leur travail, estimant que l'IA peut soulager certaines tâches chronophages sans dénaturer leurs missions et sans nuire à la finalité du service public. D'après certains témoignages, cela peut même offrir l'opportunité se recentrer sur des missions de réflexion, d'analyse, de contact humain. Ainsi, le risque identifié n'est pas tant une perte d'intérêt immédiat, mais plutôt une déqualification progressive de certains postes, qui pourraient se réduire à des tâches résiduelles moins gratifiantes, si l'IA venait à prendre en charge les activités à plus forte valeur ajoutée. Effectivement ce risque d'appauvrissement de la compétence est formulé par plusieurs personnes, à l'instar de cet agent : *« Il y a un risque de coquille vide. Il ne restera que des tâches résiduelles ».*

De plus, certains expriment une crainte quant à une forme de disparition de la relation humaine et à un isolement accru notamment en cas d'automatisation massive. Ainsi, la relation humaine et les déplacements sur le terrain sont souvent cités comme des remparts au risque de désengagement, notamment par quelques voix qui mettent en garde contre une *« perte d'émulation collective »*. Ainsi, quelques agents expriment un besoin d'équilibrer automatisation et valorisation du travail humain.

Pour conclure : un outil d'avenir sous condition d'une gouvernance éclairée

Les témoignages recueillis au sein du Département du Doubs témoignent d'un pragmatisme face aux opportunités et aux risques portés par l'intelligence artificielle. Si l'IA est loin d'être rejetée, elle ne saurait être introduite sans méthode. Les agents attendent une vision stratégique claire, portée au plus haut niveau de la collectivité, qui fixe les conditions d'usage, garantisse la sécurité des données, forme les utilisateurs et permet une appropriation progressive des outils. Les principaux obstacles identifiés au développement de l'intelligence artificielle dans le Département du Doubs portent sur la formation, les enjeux juridiques, éthiques et environnementaux, ainsi que sur le cadre institutionnel et les impacts sur les métiers. Ces préoccupations varient selon les agents, en fonction de leurs profils et de leurs problématiques spécifiques.

5. Les besoins en accompagnement

L'analyse des témoignages des agents départementaux fait émerger une demande plurielle en matière d'accompagnement pour l'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles. Elle met également en lumière le rôle central que devront jouer la hiérarchie et les ressources humaines pour structurer une démarche cohérente, et une appétence forte pour l'expérimentation.

Un niveau de formation encore largement insuffisant

Sur les treize agents interrogés, huit indiquent n'avoir jamais bénéficié d'une formation à l'intelligence artificielle, malgré un intérêt marqué pour le sujet. Pour ceux ayant suivi une formation, celle-ci est généralement jugée pertinente, mais souvent trop ciblée et avec une utilité modérée. Effectivement, les formations suivies étaient ponctuelles et concentrées sur un logiciel métier spécifique, limitant ainsi leur portée.

Voici des exemples de formation évoquée par cinq agents : formation au logiciel métier LexisNexis par l'éditeur avec une rapide présentation de l'outil d'IA, formation à ChatGPT par l'École du Recrutement pour la rédaction de prompt dans le cadre des procédures de recrutement, présentation de Copilot par la DUN dans le cadre de la mise en place de Sharepoint, présentation de l'IA par la DUN lors du séminaire des cadres, ou encore des webinaires proposés des prestataires extérieurs dans des cadres professionnels spécifiques.

Ainsi, ces différentes formations n'ont pas permis une montée en compétences généralisée ni une compréhension transversale des enjeux. Beaucoup d'agents ont dû s'auto-former en procédant à des recherches personnelles. Malgré l'existence de formations extérieures (CNFPT par exemple), il se dégage ainsi une tendance générale : un déficit de formation structurée et pertinente, associé à une curiosité croissante des agents et à une attente claire d'accompagnement pour mieux identifier les outils accessibles et les usages autorisés.

Des besoins en accompagnement exprimés par une large majorité

Si certains disposent déjà de connaissances (issues de formations récentes ou de recherches personnelles), la majorité des agents interrogés expriment le besoin d'être accompagnés à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Cela s'articule autour de plusieurs axes principaux :

1) Une formation progressive, mêlant théorie et pratique

Les agents sollicitent un parcours de formation structuré avec deux volets complémentaires : une formation théorique en amont d'une formation pratique dans une logique de progressivité.

- Une formation théorique (demandée par 12 agents interrogés) : pour comprendre ce qu'est l'intelligence artificielle, le fonctionnement général, les types d'intelligence artificielle, les possibilités, les limites, le cadre juridique et éthique, et le choix des outils d'IA.

- Une formation pratique (demandée par 11 agents interrogés) : axée sur la prise en main d'outils et l'apprentissage de bonnes pratiques (rédaction de prompts, interprétation des résultats, limites d'usage) dans le cadre d'usages professionnels concrets comme la rédaction, la recherche documentaire, ou encore l'automatisation de tâches répétitives. Cela doit être ciblé sur les outils utilisés au sein de la collectivité avec une approche par métier.

Certains agents insistent sur l'importance d'un cadre progressif, alternant apports théoriques et manipulations concrètes, pour favoriser une bonne compréhension de l'IA et une appropriation durable. La formation pratique est largement plébiscitée, notamment sous la forme de manipulations guidées ou de sessions de prise en main. L'appropriation de l'IA est ainsi perçue comme une compétence professionnelle à développer au même titre que d'autres classiques.

2) Une nécessité de sensibilisation aux risques et aux enjeux éthiques

En parallèle, la sensibilisation aux enjeux éthiques est régulièrement mentionnée puisque 9 agents sur les 13 rencontrés ont indiqué vouloir être informés des risques de l'IA et des conditions pour un usage responsable et raisonné.

Plusieurs thèmes sont concernés par cette sensibilisation sur les enjeux éthiques de l'IA :

- L'impact environnemental (consommation énergétique des outils d'IA générative) ;
- La protection des données personnelles,
- La confidentialité des données
- La responsabilité en cas d'erreurs
- La fiabilité des contenus générés ;
- Les risques de dépendance technologique.

Certains appellent à une intégration systématique de ces enjeux dans les modules de formation, afin d'ancrer l'usage de l'IA dans une démarche responsable et encadrée.

3) Un dispositif d'accompagnement structuré avec des ressources internes dédiées : une assistance technique et une création de référents IA

Près d'un agent sur deux mentionne le besoin d'un accompagnement récurrent dans l'utilisation des outils IA. Cela passe par :

- Une assistance technique et un support dans l'utilisation de outils (notamment pour les outils recommandés par la DUN comme Copilot) permettant une montée en compétence fluide et sécurisée.
- La mise place d'un référent IA à l'échelle de la collectivité capable de répondre aux questions, de conseiller, et de former leurs collègues sur les outils disponibles. Cette personne peut être le DPD de la collectivité ou une personne complémentaire. De plus, certains agents proposent la création d'un *« référent IA dans chaque direction »* afin d'avoir une expertise plus sectorielle et une connaissances plus fine des métiers et agents.

Ainsi, plusieurs agents évoquent la création de postes de référents IA, à la fois théoriques (acculturation, veille, éthique) et techniques (appui à l'utilisation des outils). Cependant, la question de la désignation officielle de ces référents se pose, tout comme leur formation spécifique, leur positionnement institutionnel et leur articulation avec les autres services. La présence de référent IA permettrait aussi de créer une culture commune et d'identifier des interlocuteurs crédibles en interne.

4) Des temps d'échange entre collègues

Quelques agents (4/13) soulignent l'intérêt de sessions d'échanges entre collègues ou d'ateliers métiers afin d'accompagner le changement. Comme le souligne un agent interrogé, *« l'échange entre collègues permet de donner du sens et d'ancrer les outils dans nos réalités professionnelles »*. Effectivement, ces moments doivent permettre :

- Le partage d'usages et de bonnes pratiques
- La présentation des contextes métiers dans lesquels l'IA peut être utile
- La levée des doutes ou craintes liés à son utilisation

Une forte attente sur les formats d'accompagnements

Le format présentiel est largement plébiscité (mentionné par 10 agents sur 13) notamment pour favoriser les échanges, poser des questions, permettre un dialogue avec les intervenants et libérer la parole sur un sujet encore sensible chez certains agents afin de contribuer à une appropriation collective du sujet de l'intelligence artificielle. Cependant, malgré son aspect plus

impersonnel, le format en ligne présente plusieurs avantages : une plus grande flexibilité, la possibilité de revoir les contenus pour actualiser ses connaissances, et souvent un niveau d'expertise plus élevé grâce à l'intervention de spécialistes.

Plusieurs agents insistent sur l'importance d'un ancrage dans les réalités de la fonction publique territoriale avec un intérêt marqué pour des formateurs issus du secteur public ou des collègues issus du Département. Effectivement, les spécialistes extérieurs apportent un contenu plus technique et approfondi, ainsi qu'un cadre plus solennel à la formation. Toutefois, ils ne maîtrisent pas toujours les spécificités du service public local, et du Département du Doubs. À l'inverse, les collègues issus du Département possèdent une connaissance approfondie des réalités territoriales, des métiers et des agents du Département. Cette proximité avec le terrain constitue un atout, mais ils peuvent parfois manquer d'expertise pointue ou de légitimité perçue pour animer une formation. Ainsi, les agents rencontrés se montrent majoritairement favorables à des formations animées à la fois par des collègues et par des intervenants extérieurs.

Autre idée évoquée par certains agents, des formations IA intégrées aux formations existantes, par exemple ajouter un module spécifique pour Copilot dans le cadre des formations Word, afin de rester connecté avec les usages réels et dans le cadre d'une vision opérationnelle.

Les formats les plus adaptés sont (par ordre de préférence des agents) :

- Des formations pour l'aspect théorique, par des intervenants extérieurs (experts techniques, juridiques, éthiques) et des collègues de la collectivité disposant déjà d'une maîtrise ou d'une expérience dans l'usage des outils IA, en présentiel ou en ligne.
- Des formations pour l'aspect pratique, par des collègues de la collectivité disposant déjà d'une maîtrise ou d'une expérience dans l'usage des outils IA, en présentiel et par groupes selon l'appétence et le niveau des agents.
- Des ateliers pratiques.
- Des retours d'expérience internes, pour mutualiser les bonnes pratiques et partager les écueils rencontrés (sessions d'échange entre collègues, animées ou non par des référents internes). Des intervenants extérieurs peuvent venir enrichir ces temps d'échange, notamment sous la forme de tables rondes.
- Des tutoriels spécifiques pourraient être développés en complément des nombreux contenus généraux déjà disponibles en ligne. Ils auraient vocation à intervenir en appui ponctuel des formations généralistes, ou à répondre à des besoins spécifiques nécessitant un approfondissement. Le recours au numérique est à limiter au vu des craintes de déshumanisation que génère l'IA.

Le rôle clé de l'encadrement hiérarchique dans l'appropriation de l'IA

L'un des points ressortant des témoignages concerne le rôle important de l'encadrement hiérarchique dans l'adoption de l'IA. Si aucun blocage hiérarchique majeur n'est relevé lors des treize entretiens, la majorité des témoignages montrent que l'attitude de l'encadrement influe sur l'appropriation de l'IA. Effectivement, le soutien explicite du supérieur hiérarchique est un levier fort d'engagement, tandis qu'une attitude distante du supérieur hiérarchique constitue un frein implicite. Il ressort des différents entretiens que 3 agents considèrent ne pas être soutenus dans l'utilisation de l'IA, 2 agents estiment être soutenus et enfin 3 agents trouvent être très bien soutenus (les autres agents n'ont pas répondu à la question). Par ailleurs, si 3 personnes estiment que la perception négative de leur encadrement hiérarchique peut représenter un frein

à l'adoption des outils d'IA, six agents affirment au contraire que quelle que soit l'opinion de leur hiérarchie, cela ne constitue pas un obstacle puisque *« si l'IA est un projet de la collectivité, alors il est possible d'utiliser l'IA même si l'avis du supérieur est négatif »* commente un agent rencontré.

Il apparaît donc essentiel de préparer l'encadrement supérieur (directeurs et chefs de service) afin d'assurer un portage cohérent et uniforme à l'échelle de la collectivité et un alignement de la ligne managériale concernant les orientations stratégiques à venir en matière d'intelligence artificielle au sein du Département du Doubs. Comme le souligne une personne interrogée, *« il faut que le supérieur soit d'accord et donne une direction en soutenant l'IA ; il faut que le sujet de l'IA soit porté par le cadre hiérarchique pour guider l'ensemble des agents »*. Le discours managérial doit également être unifié afin d'éviter les disparités d'usage selon les services.

Le rôle stratégique de la DRH dans la transformation organisationnelle

Les agents interrogés expriment de fortes attentes vis-à-vis de la direction des ressources humaines (DRH). Effectivement, les services RH sont clairement identifiés comme des acteurs structurants de la transformation induite par l'intelligence artificielle. Dans 8 témoignages sur 13, leur rôle est décrit comme essentiel, notamment à plusieurs niveaux :

- Conception et mise en place d'un plan de formation, incluant des modules différenciés selon les niveaux de compétence, les métiers, et les typologies d'outils utilisés ;
- Adaptation des fiches de poste pour intégrer les nouvelles compétences numériques et anticiper l'évolution des missions (certains agents évoquent l'idée de *« fiches de postes à deux colonnes avec une partie de missions fixes et une partie de missions susceptibles d'évoluer »*)
- Accompagnement à l'évolution des compétences à l'échelle individuelle et collective
- Soutien individuel aux agents pour gérer les inquiétudes liées aux impacts humains et organisationnels de l'IA et pour aider les évolutions des parcours professionnels
- Modification des recrutements pour intégrer progressivement une connaissance des outils IA dans certains profils métiers, et pour recruter de nouveaux profils en lien avec les besoins numériques techniques (par exemple, un informaticien ou un technicien en intelligence artificielle)
- Contribution à la sécurisation juridique des usages, notamment en précisant les sanctions possibles en cas de mauvaise utilisation (sanctions disciplinaires)

Pour deux agents, les ressources humaines n'ont pour le moment pas de rôle dans l'accompagnement des agents puisque *« l'IA est méconnue et l'intérêt est non mesuré pour le moment »* à défaut d'expérimentations concrètes, et que par conséquent *« il n'est pas encore le temps d'une adaptation des postes au vu de la situation actuelle »*.

Un intérêt manifeste pour les expérimentations

Enfin, 12 agents sur 13 se disent favorables à la participation à des expérimentations ou groupes de travail sur l'IA, à condition qu'elles soient ancrées dans la réalité des métiers. Une seule personne a exprimé une réserve en raison d'un intérêt limité pour la thématique de l'intelligence artificielle. Cela témoigne d'une volonté d'implication active dans les évolutions à

venir. Cette forte appétence est un signal encourageant pour initier une démarche progressive, expérimentale et participative autour de l'IA.

Pour conclure :

Les besoins en accompagnement identifiés au sein du Département du Doubs sont nombreux, mais cohérents. Ils dessinent les contours d'une politique d'acculturation à l'IA qui soit à la fois :

- Progressive, en respectant les niveaux de maturité différents des agents ;
- Ancrée dans les réalités métiers, en s'appuyant sur les cas d'usage concrets ;
- Collective, en favorisant les échanges entre pairs et en valorisant les initiatives ;
- Soutenue par l'encadrement et les RH, garants de la cohérence et de la légitimité de ce changement.

Pour être un levier d'innovation, l'intelligence artificielle doit s'accompagner d'un effort structuré de formation (combinant théorie et pratique), de dialogue, d'expérimentation et de régulation. Les agents sont prêts à s'engager dans cette transformation. Par cette étude, le Département du Doubs pose un premier jalon stratégique. Il lui revient désormais de traduire cet élan en un plan d'action structuré pour garantir une appropriation responsable et collective de l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, cela contribue à démocratiser la question de l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales, afin de permettre aux élus de construire une feuille de route stratégique et politique plus globale sur les enjeux numériques de demain dont l'IA fait partie intégrante. En effet, une stratégie politique s'impose pour encadrer et orienter le déploiement de l'intelligence artificielle à l'échelle départementale. Il s'agit d'aller au-delà des usages actuels de l'IA générative accessible au grand public, en développant des solutions logicielles spécifiques adaptées aux besoins des services et des politiques publiques.

6. Entretien avec la Direction des Usages du Numérique (DUN)

L'objectif de l'entretien conduit avec la Direction des Usages du Numérique (DUN) était de présenter les résultats de l'étude menée sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers territoriaux du Département. Cette présentation s'est appuyée notamment sur les données statistiques issues de la déclinaison de l'étude de l'INET, ainsi que sur les conclusions tirées d'une quinzaine d'entretiens individuels réalisés auprès d'agents départementaux.

Cet entretien a permis des échanges approfondis visant à préciser et approfondir certains éléments de l'étude réalisée. Cela a aussi été une opportunité pour consulter la DUN sur son rôle dans l'accompagnement au changement lié à l'introduction de l'IA au sein de la collectivité.

À ce jour, la collectivité ne dispose pas encore d'un cadre clair en matière d'intelligence artificielle, malgré la nécessité de guider les agents sur ces usages émergents, d'encadrer les pratiques et de limiter les risques. Cette absence de ligne directrice est regrettée par la DUN. Ainsi, au-delà de la mise en place d'une stratégie départementale relative à l'IA définie par les élus et la direction générale, la DUN estime que ce cadre pourrait déjà être formalisé par une charte dédiée à l'intelligence artificielle, à l'instar de certaines autres collectivités (cf. données DataPublica 2024). Plus précisément, la DUN souligne le besoin urgent d'une charte spécifique à l'IA permettant de définir le cadre d'usage et fixer des limites afin de limiter les risques

juridiques et de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Cette charte doit être un document propre à l'IA puisqu'il n'est pas opportun de l'intégrer dans la charte des systèmes d'informations de la collectivité. Effectivement, la charte actuelle des systèmes d'information est en cours de refonte et a pour objectif d'être centrée sur les enjeux de sécurité informatique. De fait, une intégration dans ce cadre risquerait d'amoindrir la lisibilité du document relatif aux systèmes d'information et de diluer les enjeux spécifiques à l'intelligence artificielle.

Dans ce contexte, en l'absence d'un cadre clair, la DUN se trouve dans l'impossibilité de définir un plan d'intervention structuré autour de l'intelligence artificielle. Elle rappelle que sa mission est de répondre aux besoins exprimés par la collectivité, et qu'il est indispensable, à cette fin, de disposer d'une orientation claire émanant des élus ou de la direction générale.

La mise en place d'outils d'IA au sein du Département

Malgré cette absence de ligne directrice, la DUN a procédé, dès 2024, au déploiement d'un outil d'IA générative : Copilot. Ce choix s'explique par l'intégration de Copilot dans l'environnement Microsoft 365 déjà en usage au sein du Département, ainsi que par son coût nul, puisque la version simplifiée de Copilot est incluse dans la licence actuelle M365.
Cette mise à disposition de l'outil d'IA Copilot à l'ensemble des agents de la collectivité via Sharepoint n'a pas été précédé d'une mise en concurrence avec d'autres outils, mais a reposé sur des considérations pratiques, budgétaires et sécuritaires. Effectivement, Copilot a été déployé pour sa simplicité et sa gratuité mais la DUN a veillé à garantir la sécurité des données, en s'assurant notamment que les informations saisies par les agents dans un cadre professionnel ne soient pas utilisées par Microsoft pour l'entraînement de ses modèles ou transmises à des tiers.

Au-delà de cet outil d'IA générative, la DUN attire l'attention sur l'intégration croissante de modules d'IA dans les logiciels métiers existants sans avoir le contrôle dessus. Effectivement, les logiciels métiers déjà validés et installés par la DUN subissent régulièrement des mises à jour amenant à l'intégration de module d'IA, sans que la DUN n'en soit systématiquement informée. Ces évolutions échappent ainsi à son contrôle. Il apparaît dès lors pertinent d'engager un travail de cartographie des modules d'IA actuellement présents dans les outils métiers utilisés par la collectivité afin de connaitre précisément les usages et de définir un cadre complet.

Des usages avérés de l'intelligence artificielle au sein de la collectivité

Les usages principaux envisagés à ce jour pour l'IA générative concernent essentiellement une facilitation des tâches administratives, telles que la rédaction automatisée de comptes rendus ou l'élaboration de plans de renouvellement des équipements informatiques. Par exemple, la DUN expérimente actuellement avec les services RH, la rédaction automatisée de comptes rendus de certaines instances telles que le F3SCT ou le CST. De plus, la DUN envisage l'introduction progressive d'outils d'IA avec de l'aide à la décision ou du moins intervenant pour la préparation de la décision. Ainsi, la DUN souligne que ces évolutions pourraient entraîner des transformations notables dans l'organisation du travail. Certaines tâches pourraient être fortement impactées par l'automatisation entrainant à terme la suppression de certains postes

au sein de la DUN tels que les secrétaires de directions ou encore les développeurs informatiques.

Enfin, au-delà de l'enquête réalisée par la DMAP en octobre-novembre 2024 sur l'IA, il convient de souligner un indicateur concret des usages réels de l'IA au sein du Département : fin 2024, une coupure accidentelle de l'accès à Copilot due à une mauvaise manipulation, a provoqué plus de 30 tickets de signalement au centre de service en une matinée. Cette réaction immédiate et massive des utilisateurs a conduit la direction à envisager l'hypothèse d'un incident technique majeur, tant une telle mobilisation est inhabituelle. Cet épisode illustre non seulement le niveau élevé d'appropriation de l'outil par les agents, mais également leur dépendance croissante à ce type de solution dans leur activité professionnelle quotidienne.

Le rôle de la DUN : capacité d'action sur l'accessibilité des outils d'intelligence artificielle

En l'absence d'un cadre clair défini par les élus ou la direction générale, la DUN se trouve limitée dans ses capacités d'intervention, ne disposant pas d'une vision précise des orientations stratégiques de la collectivité concernant l'intelligence artificielle. Pourtant, afin d'encadrer les usages par les agents départementaux, la DUN est en mesure d'un point de vue technique de restreindre l'accès aux outils d'IA sur les équipements informatiques professionnels du Département, comme cela est pratiqué dans d'autres collectivités territoriales.

Pour la DUN, cette solution parait être une *« hérésie »* puisqu'un blocage sur le matériel professionnel risquerait de déplacer les usages vers des supports personnels - où le contrôle est moindre et les outils moins adaptés - notamment chez des agents utilisateurs réguliers d'outils d'IA dans leur cadre professionnel. Cependant, compte tenu du statu quo actuel au sein du Département du Doubs, la DUN considère qu'il est impératif d'opter pour l'une des deux approches suivantes afin de maîtriser les risques liés à l'intelligence artificielle : soit encadrer les usages par le biais d'une charte spécifique, soit restreindre strictement l'accès aux logiciels d'IA sur les équipements professionnels. Par ailleurs, si la collectivité envisage de restreindre l'accès aux outils d'intelligence artificielle, la DUN considère qu'il est essentiel dans un premier temps d'établir un cadre clair régissant l'usage de l'IA avant de se prononcer sur un éventuel blocage. En effet, la mise en œuvre d'une telle restriction nécessite de définir précisément les usages autorisés, de choisir un outil référent, puis de déterminer si les autres usages doivent être interdits afin de ne pas se priver de certaines opportunités offertes par l'IA. La DUN souligne également l'importance de réfléchir à la mise en place de sanctions en cas de non-respect de ce cadre éventuel.

Le rôle de la DUN dans le déploiement de l'IA : formation et assistance technique

Pour la DUN, il est nécessaire de développer des actions de formation et d'acculturation à l'intelligence artificielle, par exemple sous la forme de « cafés IA », initiative déjà mise en place dans d'autres collectivités telles que la ville de Besançon. Toutefois, la mise en place de ces temps d'échange autour de l'IA requiert une feuille de route claire. Par ailleurs, il ne s'agit pas pour la DUN de créer un dispositif entier et imposé aux agents, mais plutôt de laisser les agents s'approprier progressivement la thématique en favorisant des participations volontaires et des initiatives individuelles. Cette approche doit permettre d'élaborer un accompagnement adapté et calibré aux besoins réels exprimés, ainsi qu'une dynamique d'acculturation progressive et non brutale. Actuellement, un agent de la DUN manifeste un fort intérêt pour le sujet de

l'intelligence artificielle et se propose d'animer des sessions d'échanges afin de tester ce format *de « cafés IA »*. Néanmoins, l'absence de moyens supplémentaires pourrait limiter la portée de cette dynamique, qui ne pourrait alors pas être massive et déployée à l'échelle de toute la collectivité. De plus, la DUN souligne la nécessité de concevoir une proposition pour toucher l'ensemble des agents départementaux, présents sur différents sites tels que Besançon, Montbéliard, Pontarlier ou encore Ornans, ce qui requiert également des ressources supplémentaires.

En matière de support technique, solution largement plébiscitée par les agents lors de la réalisation d'entretiens individuels, le centre de service de la DUN n'est actuellement pas acculturé et formé à l'intelligence artificielle mise à part quelques initiatives individuelles. Par conséquent, le centre de services ne peut pour l'instant apporter une assistance technique aux agents du Département sur ce sujet. Ainsi, la DUN préconise une organisation de l'accompagnement plus décentralisée, fondée sur la création d'un réseau de référents dans chaque direction, à l'instar des référents AFOND existant déjà au sein du Département du Doubs. La DUN jouerait alors un rôle d'animation de ce réseau, tandis que les référents seraient chargés d'accompagner les agents sur le terrain, en lien direct avec leurs réalités métier et leurs besoins spécifiques. Cette organisation permettrait un impact budgétaire moindre et de conserver une impulsion unique par la DUN, tout en assurant une meilleure proximité avec les agents bénéficiaires, favorisant ainsi une montée en compétence efficace et adaptée, sans oublier.

Partie 4 :

Recommandations

Cette étude vise à poser les bases d'une politique départementale structurée en matière d'intelligence artificielle et s'inscrit dans une logique de conduite du changement proactive. Elle repose sur un principe directeur : considérer l'IA non comme une menace pour l'emploi public, mais comme un outil de transformation, permettant de dégager du temps pour les missions à plus forte valeur ajoutée, au bénéfice des usagers et des territoires. En anticipant les mutations à venir, le Département du Doubs se donne ainsi les moyens de construire une intelligence artificielle utile, humaine et maîtrisée au service de l'action publique locale.



Pour accompagner efficacement les agents du Département du Doubs dans la transition liée à l'intelligence artificielle, il est recommandé de :

Recommandation 1 : Optimiser la gestion des données territoriales

- Mieux connaître, organiser et valoriser la production et l'exploitation des données numériques locales.
- Adopter des référentiels standardisés et des obligations réglementaires de remontées automatiques de données dans des bases souveraines.
- Affirmer le principe de propriété collective des données publiques territoriales pour garantir leur usage partagé et sécurisé.

Recommandation 2 : Benchmarking et mutualisation des compétences

- Mener un travail de sourcing et de benchmarking pour identifier les bonnes pratiques et expériences réussies dans d'autres collectivités (Bibliothèque IA - Les Interconnectés).
- Rechercher la mutualisation des projets locaux en intelligence artificielle afin de renforcer l'expertise et bénéficier d'un partage des moyens financiers et humains dans des structures communes.

Recommandation 3 : Favoriser l'échange et la collaboration entre acteurs pour recenser les besoins

- Recenser les besoins des agents par des échanges réguliers entre les différents acteurs et la mise en place d'un second questionnaire pour suivre les tendances (nouvel envoi du questionnaire d'octobre 2024 de la DMAP).
- Créer des groupes de travail transversal pour mutualiser les bonnes pratiques, identifier les cas d'usage pertinents et encourager le partage d'expériences.

Recommandation 4 : Élaborer une dynamique départementale claire et partagée

- Assurer un portage fort et institutionnel de ce projet par la direction générale pour garantir l'adhésion de tous les agents.
- Décliner l'action prévue dans le programme PEPS au titre de la poursuite de la transition numérique.

Recommandation 5 : Formaliser un cadre d'usage de l'IA par une charte dédiée

- Élaborer et diffuser une charte d'usage de l'IA au sein de la collectivité.
- Garantir le respect des principes déontologiques, du RGPD et de l'éthique, en clarifiant les responsabilités de chacun.

Recommandation 6 : Déterminer et promouvoir des outils d'IA adaptés

- Identifier les outils d'IA générative pertinents grâce à une évaluation par la DUN, en privilégiant les solutions souveraines et frugales et adaptées aux besoins.
- Renforcer la communication interne sur les outils disponibles, leurs usages autorisés et leurs limites, en promouvant les outils validés et sécurisés, intégrés aux systèmes existants (ex. Copilot via SharePoint).

Recommandation 7 : Mettre en place un réseau de référents IA

- Créer un réseau institutionnel de référents IA dotés de moyens concrets, capables d'assurer la coordination entre directions, ressources humaines et agents, ainsi que d'accompagner le développement de l'IA dans la collectivité.
- Identifier des référents IA technique et des référents IA métier : des experts en interne pour porter la stratégie IA au sein de la collectivité.

Recommandation 8 : Mettre en place un plan de formation structuré et adapté

- Déployer un plan de formation progressif et différencié selon les métiers et niveaux de maturité numérique, incluant des formats variés (présentiel, vidéos, ou ateliers).
- Insister sur les usages concrets des agents avec des formations pratiques
- Insister sur la sensibilisation aux enjeux éthiques, juridiques et environnementaux.

Recommandation 9 : Développer des expérimentations encadrées

- Mettre en place des expérimentations ciblées dans les services volontaires pour démontrer les bénéfices concrets de l'IA dans les processus métier.
- Développer des espaces d'expérimentation participatifs et collaboratifs afin de favoriser l'adoption progressive et sécurisée des usages, préalable à la diffusion des bonnes pratiques.

Recommandation 10 : Instaurer une gouvernance et un pilotage clair par le cadre hiérarchique

- Développer une stratégie d'accompagnement et de pilotage de l'usage de l'IA au sein des directions pour harmoniser les pratiques et assurer un portage homogène dans l'ensemble de la collectivité
- Former et mobiliser les cadres dirigeants autour des enjeux, limites et bonnes pratiques, en privilégiant un management participatif dès le lancement.

Recommandation 11 : Positionner les ressources humaines au cœur de la transformation

- Confier aux RH le pilotage de la stratégie de transformation liée à l'IA grâce à la mise en place d'un plan de formation, avec une attention particulière sur l'adaptation des missions et les impacts humains.
- Sensibiliser et former l'encadrement à l'IA pour assurer un alignement managérial.
- Anticiper la reconversion et la montée en compétences des agents concernés par l'automatisation progressive, en fixant des objectifs clairs et un accompagnement personnalisé.

Ressources utiles

- Enquête IA – DMAP Département du Doubs - Octobre-novembre 2024

Analyse_IA_Finale

- Étude sur un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités – INET – Avril 2024

https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2024-04/Cartographie_metiers_concernes_IA.pdf

- Document de travail 96 sur l'intelligence artificielle générative et l'emploi (effets potentiels) – Organisation internationale du travail (ILO) – Octobre 2023

https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/Note%20de%20recherche_%20Emploi%20FR.pdf
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_890761.pdf

- Document de travail 140 sur l'intelligence artificielle générative et l'emploi (actualisation) – Organisation internationale du travail (ILO) – Mai 2025

https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/BRIEF_French_AI_and_Jobs_2025_19mai_2.pdf
https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/WP140_web.pdf
https://www.ilo.org/fr/resource/article/quel-pourrait-etre-limpact-de-lintelligence-artificielle-generative-sur-les

- Études sur l'impact de l'intelligence artificielle sur l'emploi

https://www.rolandberger.com/fr/Insights/Publications/L-impact-de-l-IA-g%C3%A9n%C3%A9rative-sur-l-emploi-en-France.html
https://www.unedic.org/publications/emploi-et-ia-generative-panorama-des-travaux-economiques-existants

- Rapport thématique IA, territoires et proximité – Sénat – Février 2025

https://www.senat.fr/rap/r24-342/r24-342-syn.pdf

- Rapport thématique IA et environnement – Sénat – Février 2025

https://www.senat.fr/rap/r24-379/r24-379-syn.pdf

- Rapport sur l'intelligence artificielle dans l'univers des collectivités territoriales – Sénat – Mars 2025

https://www.senat.fr/rap/r24-447/r24-447-syn.pdf
https://www.senat.fr/rap/r24-447/r24-4471.pdf

- Bibliothèque d'IA territoriales et rapports sur l'IA dans les collectivités territoriales – LesInterconnectés

https://www.interconnectes.com/
https://www.interconnectes.com/content/les-livrables
https://lesinterconnectes.github.io/Bibliotheque-IA-territoriale/?datami_tab=3&datami_view=cards

- Étude sur l'intelligence artificielle avec entretiens exploratoires sur les pratiques, attentes et craintes d'agents – CNFPT – Avril 2025

https://www.banquedesterritoires.fr/ia-dans-les-collectivites-le-cnfpt-cartographie-pratiques-attentes-et-craintes-du-terrain
https://view.genially.com/67c16bf5f6c38a3bbc18d7e7/presentation-mission-ia-vp-cnfpt

- Baromètre des usages numériques et de l'IA dans les collectivités territoriales – Observatoire Data publica - 2024

https://observatoire.data-publica.eu/
https://nextcloud.datactivist.coop/s/wcpYHpcsB6pKeQs
https://www.banquedesterritoires.fr/barometre-data-publica-2024-lia-simpose-dans-les-collectivites-les-citoyens-encore-mefiants

- Rapport sur l'IA éthique intégrant une grille de maturité – Hub France IA – Mai 2023

https://www.hub-franceia.fr/wp-content/uploads/2023/05/Livre_Blanc_IA_Ethique.pdf

- Rapport sur les risques de l'IA générative – Hub France IA – Juillet 2024

https://www.hub-franceia.fr/wp-content/uploads/2024/09/Hub-France-IA-Les-risques-de-lIA-Generative-final.pdf
https://www.hub-franceia.fr/wp-content/uploads/2024/07/Hub-France-IA-Operationnaliser-la-gestion-des-risques.pdf

- Rapport sur ChatGPT – Hub France IA – Mai 2023

https://www.hub-franceia.fr/wp-content/uploads/2023/05/ChatGPT_Note-synthese-VF.pdf

- Rapport sur le choix d'un modèle d'IA générative – Hub France IA – Juin 2024

https://www.hub-franceia.fr/wp-content/uploads/2024/06/Hub-France-IA-Choisir-un-modele-IA-Generative.pdf

- Rapport sur l'intelligence artificielle au travail, accompagner et sécuriser les initiatives des collaborateurs évoquant notamment le Shadow IA – INRIA et Datacraft - Juillet 2025

https://datacraft.paris/wp-content/uploads/2025/05/Synthese-Inria-x-datacraft-V4_compressed.pdf
https://datacraft.paris/wp-content/uploads/2025/07/Rapport-INRIA-_compressed-1.pdf

- Dossier d'articles sur l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales – Localtis Banque des territoires

https://www.banquedesterritoires.fr/dossier-lintelligence-artificielle-une-percee-porteuse-dinterrogations
https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2019-12/guide_intelligence_artificielle_et_collectivites_0.pdf
https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2025-06/LOCALTIS_MAG_15_BD%20WEB.pdf

- Rapport sur les agents publics face à l'IA intégrant la perception des usagers sur l'utilisation de l'IA dans le service public – Acteurs Publics – Juin 2024

https://fichiers.acteurspublics.com/Publication/Edition_speciale_num%C3%A9rique.pdf

- Rapport sur le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle (intégrant des propositions concrètes) – Fondation Jean Jaurès – Juillet 2025

https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2025/06/servicepublic-IA.pdf

- Rapport sur l'IA frugale et les enjeux environnementaux – Ecolab – Novembre 2024

https://greentechinnovation.fr/storage/V3-Livre-blanc-1.pdf

- Rapport intégrant un guide du déploiement de l'IA au travail intégrant une grille d'auto-diagnostique des risques de l'IA – Labor IA – Mars 2025

https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2025/03/LaborIA-Explorer-AUTO-DIAGNOCTIC_Mars-2025-.pdf
https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2025/03/LaborIA-Explorer-Guide-du-deploiement-de-l%CA%BCIA-au-travail_Mars-2025.pdf

- Rapport sur l'impact de l'IA sur le travail et un guide déploiement – Labor IA – Mai 2024

https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2024/05/Synthese_generale_LaborIA_Explorer.pdf
https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2024/05/Rapport-denquete-LaborIA-Explorer.pdf

- Rapport sur l'intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance – Conseil d'État – Aout 2022

https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/etudes/etudes-a-la-demande-du-gouvernement/intelligence-artificielle-et-action-publique-construire-la-confiance-servir-la-performance

- Rapport sur l'intelligence artificielle dans les politiques publiques dans le cadre du Ministère de l'Economie et des Finances – Cour des Comptes – Juillet 2024

https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-10/20241022-S2024-1165-L-intelligence-artificielle-dans-les-poltiques-publiques-exemple-du-MEF.pdf

- Rapport sur la stratégie nationale de recherche en intelligence artificielle – Cour des Comptes – Avril 2023

https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20230403-synthese-strategie-nationale-recherche-intelligence-artificielle.pdf
https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20230403-strategie-nationale-recherche-intelligence-artificielle.pdf

- Plateforme Numérique 360 dans l'accompagnent les territoires dans la réalisation de leurs projets numériques, data et IA

https://numerique360.banquedesterritoires.fr/

- Références juridiques : RGPD et IA ACT et code de bonnes pratiques

https://www.cnil.fr/fr/rgpd-de-quoi-parle-t-on
https://www.cnil.fr/fr/entree-en-vigueur-du-reglement-europeen-sur-lia-les-premieres-questions-reponses-de-la-cnil
Loi sur l'intelligence artificielle de l'UE - Développements et analyses actualisés de la loi sur l'intelligence artificielle de l'UE
https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/contents-code-gpai

- Présentation d'un outil d'intelligence artificielle à destination des collectivités territoriales : Delibia

https://delibia.fr/
Guide pratique Delibia

Chiffres Clés de l'Enquête IA 2026 de Départements de France

Doubs
le Département

Résumé des indicateurs principaux



41 répondants

46% : stratégie formalisée

46 % des structures ont une stratégie IA formalisée, tandis que 54 % sont en cours d'élaboration, montrant une maturation progressive.

20 à 50% : Gains de productivité

76% d'IA Fantôme (shadow AI)

Fortes disparités

Fracture budgétaire importante entre 7 128 € et 120 000 €

120 cas d'usages potentiels identifiés

Doubs
le Département

Impacts mesurables / gains de productivité

Automatisation de la rédaction

L'IA permet la rédaction et la synthèse automatiques, réduisant considérablement le temps nécessaire pour produire des rapports et courriers.

Traitement massif de documents

L'OCR, la classification et l'extraction d'informations accélèrent le traitement des scans et dossiers administratifs à grande échelle.

Amélioration de la qualité administrative

L'IA standardise les formulations et structure les argumentaires, réduisant les erreurs et améliorant la qualité des écrits.

Allègement des tâches répétitives

La réduction des tâches à faible valeur ajoutée permet aux agents de se concentrer sur des missions à forte valeur humaine.

Gains de productivité

Les agents gagnent 30 minutes par jour grâce aux outils d'écriture et de synthèse intelligents.

Recherche juridique accélérée

Les solutions d'IA réduisent de moitié le temps de recherche,

Qualité et complétude des dossiers

L'OCR et l'automatisation permettent de traiter 40 % des dossiers administratifs de bout en bout.

Traitement massif de données

L'analyse IA de millions de photos annuelles illustre la capacité à gérer rapidement de grandes quantités d'informations non structurées.

Risques et obstacles

Risques liés à l'IA fantôme

L'IA fantôme touche 76 % des départements avec l'usage d'IA grand public hors encadrement officiel, créant des risques majeurs car expose à des transferts de données sensibles et fuites potentielles susceptibles de mettre en péril le respect du RGPD et la conformité à l'IA Act.

Contraintes budgétaires inégales

La disparité des budgets IA, allant de 7 128 € à 120 000 €, crée une adoption différenciée entre départements.

Manque de ressources humaines

Le principal frein est le manque de ressources humaines pour accompagner les projets d'IA, retardant leur progression.

Qualité des données et processus hétérogènes

Des données de qualité insuffisante et hétérogènes et la diversité des processus métiers compliquent la réussite des projets d'intelligence artificielle.

Freins culturels et pédagogiques

La réticence au changement et la méconnaissance des outils nécessitent un accompagnement pédagogique renforcé.



Cas d'usages

35 cas d'usages réels

- 8 social
- 7 administration
- 8 technique
- 6 agent conversationnel
- 3 documentaire
- 3 pilotage

Doubs
le Département

Cas d'usage en action sociale



Instruction automatisée des dossiers

L'IA analyse la complétude, extrait les informations clés et détecte les incohérences pour accélérer les décisions.

Automatisation des processus APA et PCH

Les techniques d'OCR et de tri automatique améliorent la complétude et accélèrent le traitement des dossiers.

Soutien et synthèse pour travailleurs sociaux

Les outils automatisés facilitent la rédaction et permettent un meilleur accompagnement humain.

Applications innovantes et lutte contre la fraude

L'IA conversationnelle, la traduction multilingue et la détection de faux documents renforcent l'accessibilité et la sécurité.

Cas d’usage administratifs et financiers



Automatisation de la rédaction

Les outils automatisés génèrent rapports et comptes-rendus, améliorant l’efficacité jusqu’à 50% et économisant du temps quotidiennement.

Recherche juridique optimisée

Les mécanismes RAG divisent par deux le temps de recherche juridique tout en sécurisant les actes administratifs.

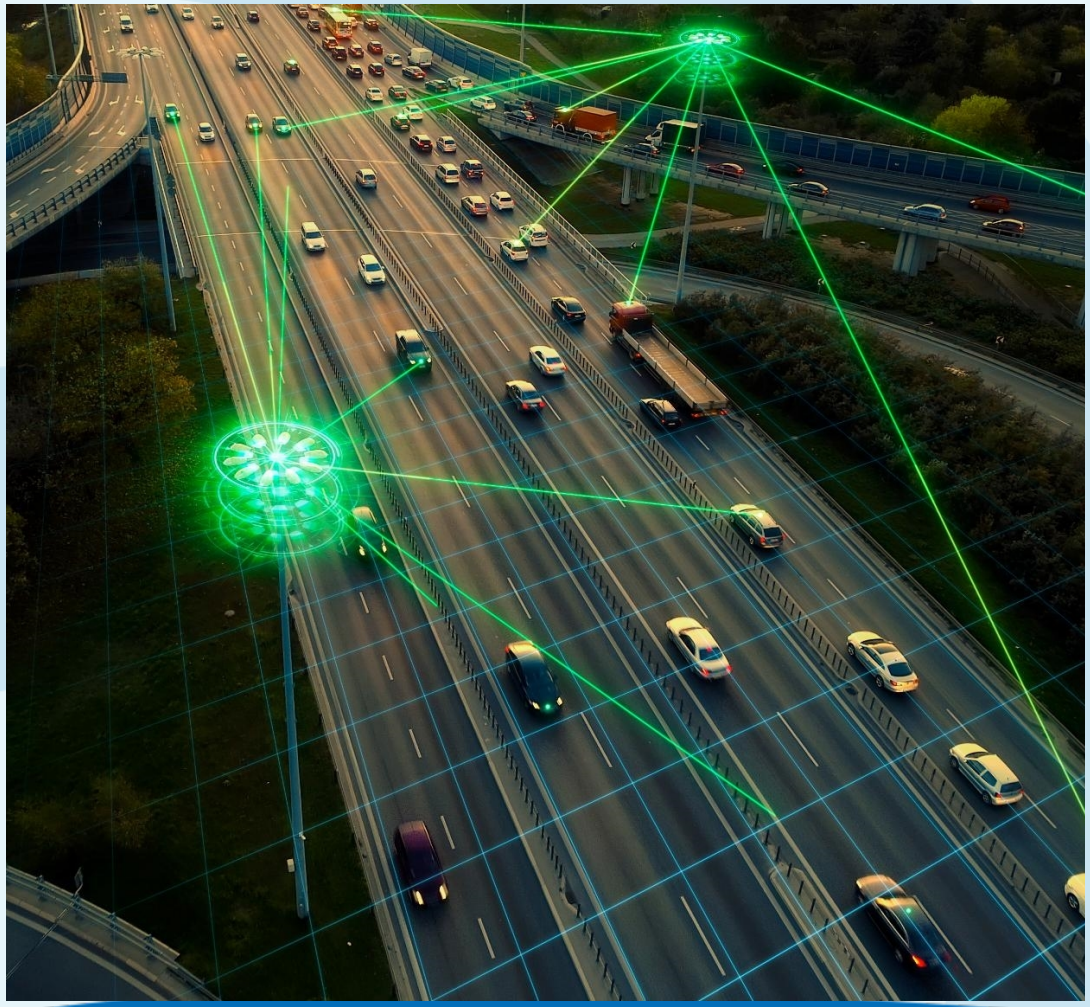
Contrôle automatisé des notes de frais

L’automatisation détecte anomalies et incohérences, assurant la fiabilité des processus comptables.

Pilotage financier avancé

Les algorithmes simulent des scénarios financiers facilitant la prise de décision et la prédiction budgétaire.

Cas d’usage techniques et territoriaux



Gestion intelligente de la voirie

L’analyse vidéo automatisée détecte les anomalies routières pour prioriser les interventions et optimiser les budgets.

Jumeaux numériques pour territoires

Les jumeaux numériques simulent évolutions climatiques, anticipent risques et gèrent la consommation d’énergie.

Gestion IoT et IA de l’eau et énergie

L’IoT et l’IA détectent rapidement fuites et dérives de consommation pour améliorer la performance environnementale.

Sécurité civile et cybersécurité

La détection automatisée des feux et l’IA en cybersécurité augmentent la protection des infrastructures territoriales.

Doubs
le Département

Agents conversationnels et services aux usagers



Agents conversationnels (chatbots) externes pour usagers

Les chatbots externes offrent une assistance 24/7 aux citoyens, facilitant leurs démarches administratives et l'accès à l'information publique.

Agent IA spécialisé PLU

Un agent IA dédié au Plan Local d'Urbanisme répond à des questions réglementaires complexes grâce à un modèle linguistique spécialisé.

Chatbots internes métiers

Les chatbots internes facilitent l'accès aux ressources documentaires et accélèrent la résolution des demandes dans divers départements.

Transformation culturelle et opérationnelle

L'adoption des agents conversationnels favorise la montée en compétence des équipes et inscrit l'IA au cœur du service

Cas d'usage documentaires et traitement massif



OCR pour formulaires CERFA

L'OCR reconnaît et extrait automatiquement les données manuscrites des formulaires CERFA pour améliorer la qualité des dossiers.

Classement automatique des documents

Des outils d'analyse d'image et de traitement du langage facilitent le classement structuré de grands volumes de documents administratifs.

Traitement massif d'images

L'analyse d'un million de photos par an permet d'identifier rapidement les dégradations urbaines et anomalies signalées par les citoyens.

Gestion proactive de l'information

L'IA documentaire permet de passer d'une gestion réactive à une gestion proactive et automatisée de l'information publique.

Doubs
le Département

Cas d'usage de pilotage stratégique



Analyse prédictive des dépenses sociales

L'IA utilise des modèles pour anticiper les tendances, coûts futurs et zones de tension budgétaire des dépenses sociales.

Gestion automatisée des subventions

Les mécanismes automatisés aident à prioriser, instruire et assurer la transparence dans la gestion des subventions publiques.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

L'IA soutient l'efficacité opérationnelle et l'impact environnemental en réduisant le gaspillage alimentaire dans les cantines.

DÉPARTEMENTS
DE FRANCE

DÉPARTEMENTS DATA
Une initiative innovante

Constats

Constat 1 :

- Difficultés à identifier les données départementales
- Sous-utilisation de ce gisement de données
- Insuffisante mobilisation de la donnée pour le pilotage des politiques publiques.

Constat 2 :

- Relation asymétrique avec les grandes administrations utilisatrices des données (temps de mise à disposition des données auprès des producteurs eux-mêmes).



Constats

Les départements et le collectif DF ont **un accès insuffisant au gisement de données qu'ils produisent et transmettent à l'Etat**

Ce qui représente un coût d'opportunité pour

- Piloter de manière efficace et éclairée les politiques publiques (prospective, projection)
- Avoir une voix unifiée au niveau du collectif départemental en s'appuyant sur des données partagées
- Renforcer la capacité du collectif départemental à négocier avec ses partenaires (Etat, opérateurs, acteurs privés, etc.)

Départements DATA : Genèse

Juillet-Octobre 2023 : Interview des Présidents de commissions – A retenir

15 Présidents des commissions de DF

Diversité des outils

Un souhait réel de participer au projet et un alignement fort des acteurs sur les objectifs.

Une attention particulière sur la transparence de la démarche, de la confidentialité, la sécurité et la souveraineté des données.

Cas d'usage plébiscités par les élus :

DMTO

MNA

Accidentologie

RSA

en vue de créer des portraits de territoire



DÉPARTEMENTS DE FRANCE

Portraits de territoire

Mettre la donnée au service du collectif et du rayonnement des Départements

La **création du projet Département Data** par DF vient répondre à ces problématiques avec pour objectifs finaux :



D'outiller et de valoriser l'action des départements



De conforter et renforcer le collectif départemental



De rééquilibrer la relation Départements – Etat

Départemefits DATA : le projet

Revue des activités

Négocier pour les départements l'obtention de données fraîches et détaillées auprès de l'Etat

DF participe à :

- **L'identification** des jeux de données nécessaires aux départements,
- **L'accès** aux données consolidées par les services ministériels
- La création des portraits de territoire

Mise à jour de **CNAF DATA** (données consolidées)

Feuille de route CNAF-DF : pour un protocole d'échange de données sur les bénéficiaires du RSA

Mission MNA du ministère de la Justice : vers la mise à jour **mensuelle des données** relatives aux MNA avec les clés de répartition.

ASP : Obtention des informations relatives **aux contributions financières de l'Etat** pour la prise en charge des ménages avant les évaluations

Discussion entamée avec la DGFIP et le CSN pour l'obtention de données plus fines pour les DMTO et régulièrement mises à jour (encaissements mensuels).

Création d'une **cartographie territoriale des pédopsychiatres** en lien avec la Commission Santé, Sécurité, Travail

Départements DATA : le projet

Revue des activités

DÉPARTEMENTS DE FRANCE

Proposer une plateforme copilotée avec les départements permettant d'observer le territoire, de faire des comparaisons à l'échelle nationale, régionale et locale.
Démontrer l'intérêt de l'exploitation des données

Analyse de l'enquête concernant l'intelligence artificielle (IA)- oct-nov 2024

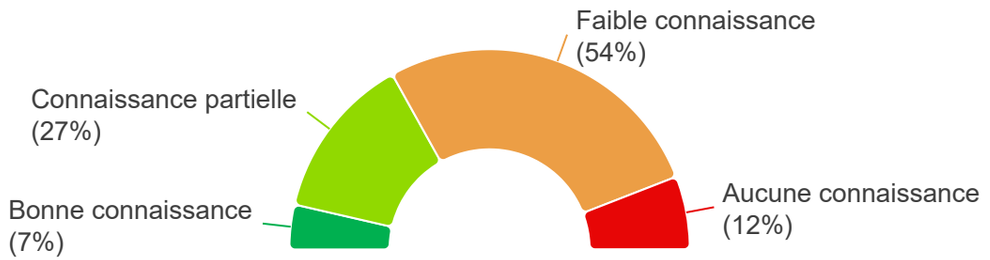
Nombre de répondants : 561

Faible ou aucune connaissance de l'IA pour 66%

Perception :

- **Utile pour 46%**
- **Outil d'avenir pour 31%**

Comment estimez-vous votre connaissance de l'intelligence artificielle (IA) ?



Quelle est votre perception de l'IA dans le cadre du travail ?

	N	%
L'IA fait déjà partie de mes pratiques	75	14%
L'IA est un outil d'avenir	169	31%
L'IA pourrait m'être utile	253	46%
Je trouve l'IA sans intérêt	34	6%
L'IA me fait peur	155	28%
Je n'ai aucun avis sur l'IA	95	17%
Autre	16	3%

Analyse de l'enquête concernant l'intelligence artificielle (IA)- oct-nov 2024

Nombre de répondants : 561

A quelle fréquence utilisez-vous ou avez-vous déjà utilisé l'IA ?

Fréquence dans la vie professionnelle :

- Aucune utilisation de l'IA pour 66%

Fréquence dans la vie personnelle :

- Aucune utilisation de l'IA pour 49%
- Occasionnellement pour 32%

Dans le cadre de votre activité professionnelle ?

	N	%
Tous les jours	9	2%
Régulièrement	28	5%
Occasionnellement	92	17%
Jamais	366	66%
Je ne sais pas	61	11%

Dans votre vie personnelle ?

	N	%
Tous les jours	11	2%
Régulièrement	41	8%
Occasionnellement	174	32%
Jamais	267	49%
Je ne sais pas	50	9%

Analyse de l'enquête concernant l'intelligence artificielle (IA)- oct-nov 2024

Nombre de répondants : 561

Outils les + utilisés :

- ChatGPT
- Copilot

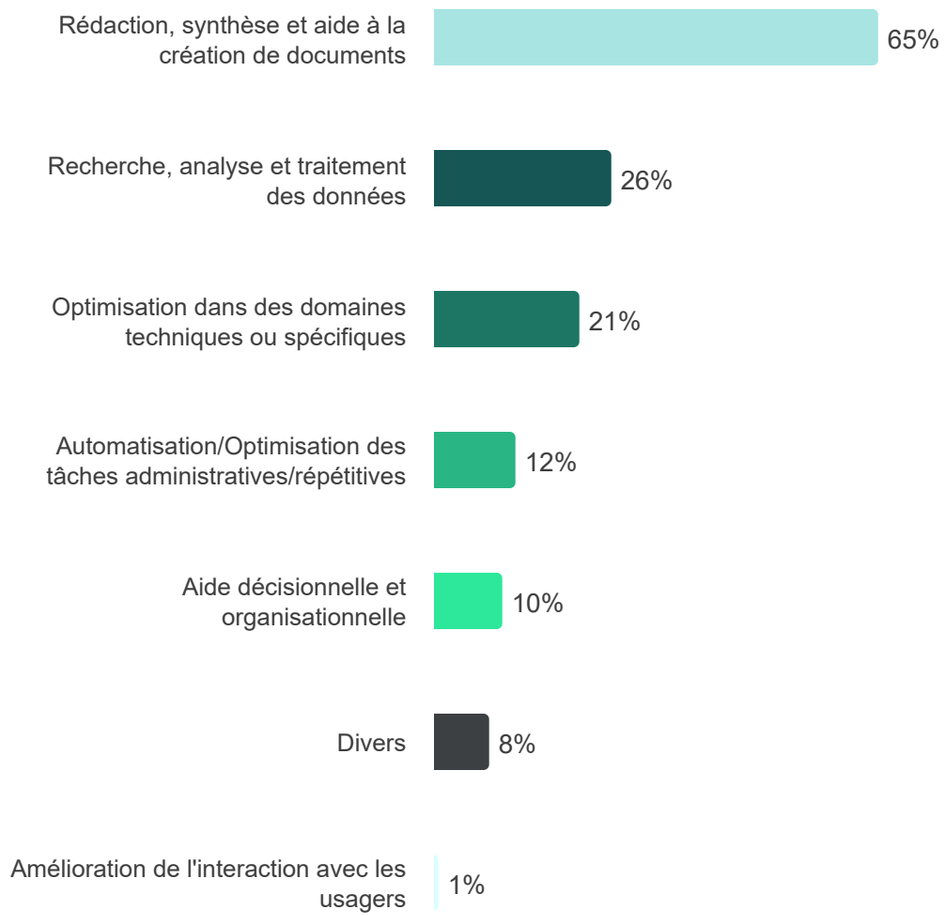
Types de recherche :

- Rédaction, synthèse et aide à la création de documents
- Recherche d'information et analyse

Quels outils utilisez-vous ou avez-vous utilisés ?

ChatGPT	84
Microsoft Copilot	17
Moteurs de recherche IA (Google, Bing)	8
Gemini	5
Dall-E	5
Perplexity	4
Applications pour véhicule	4
Claude	3
Scribens	3
MidJourney	3
Microsoft Designer	3
Napkin	3
Mistral	3
Canva AI	2
Adobe Photoshop	2
DASTRA	2
Lecteur d'antibiogramme	2
Google Lens	2
Poe	1
Scribbr	1
Generative AI by Getty Images	1
Gamma	1
MailInBlack	1
Grammarly	1
Pytorch	1
Power BI	1
Ovacyte	1
Google Photos	1
Shazam	1
Livdeo	1
Logiciel de diagnostic routier	1
Bing GPT	1
Edge GPT 4	1

Pour quel(s) type(s) de recherche/activité ?



Analyse de l'enquête concernant l'intelligence artificielle (IA)- oct-nov 2024

Nombre de répondants : 561

Les 2 domaines les plus souvent cités :

- Aide à la rédaction de courriers, mails, rapports, notes, documents administratifs
- Optimisation des processus métiers, automatisation des actions répétitives

Dans quels domaines pensez-vous que l'IA serait utile :

	Pour vos fonctions ?	Dans la relation à l'usager/partenaire ?	Pour la collectivité ?
Aide à la rédaction de courriers, mails, rapports, notes, documents administratifs	**82**	**23**	**16**
Amélioration de la syntaxe, reformulation, correction des écrits	14	3	3
Création de synthèse, résumés, comptes-rendus	37	3	11
Création de visuels et autres supports de communication	11	6	6
Recherche, analyse documentaire, extraction d'informations	**38**	6	11
Analyse de données, création de tableaux, graphiques	34	7	13
Automatisation des tâches administratives (gestion des mails, classement, prise de rendez-vous)	28	6	**19**
Optimisation des processus métiers, automatisation des actions répétitives	**39**	12	**66**
Aide à la gestion de projets (planification, suivi, gestion des ressources)	19	4	11
Aide à la décision (analyses, prévisions, suggestions de stratégie)	8	3	6
Utilisation pour des domaines techniques ou spécifiques	**44**	3	7
Fournir des réponses automatiques (Chatbot, FAQ, informations basiques)	5	**32**	8
Aide aux démarches en ligne (remplissage de formulaires, navigation sur les portails)	0	**22**	4
Orientation et accès simplifié aux services (guidage, accès rapide aux bonnes informations)	1	**25**	**14**
Traduction de langues étrangères ou interprétation en langue des signes	0	5	0
Divers	4	2	6
Total	**364**	**162**	**201**

Analyse de l'enquête concernant l'intelligence artificielle (IA)- oct-nov 2024

Nombre de répondants : 561

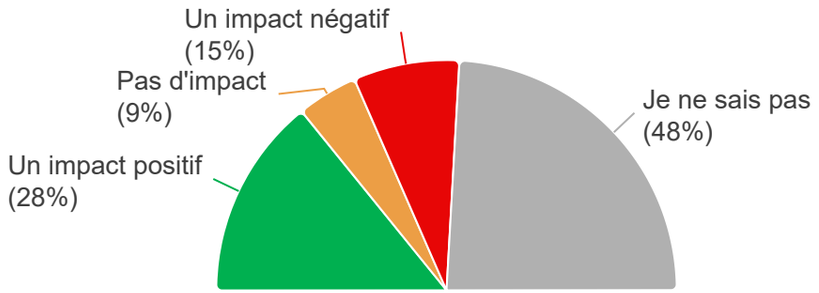
Impact de l'IA sur l'emploi :

- Incertitude pour 48% des répondants

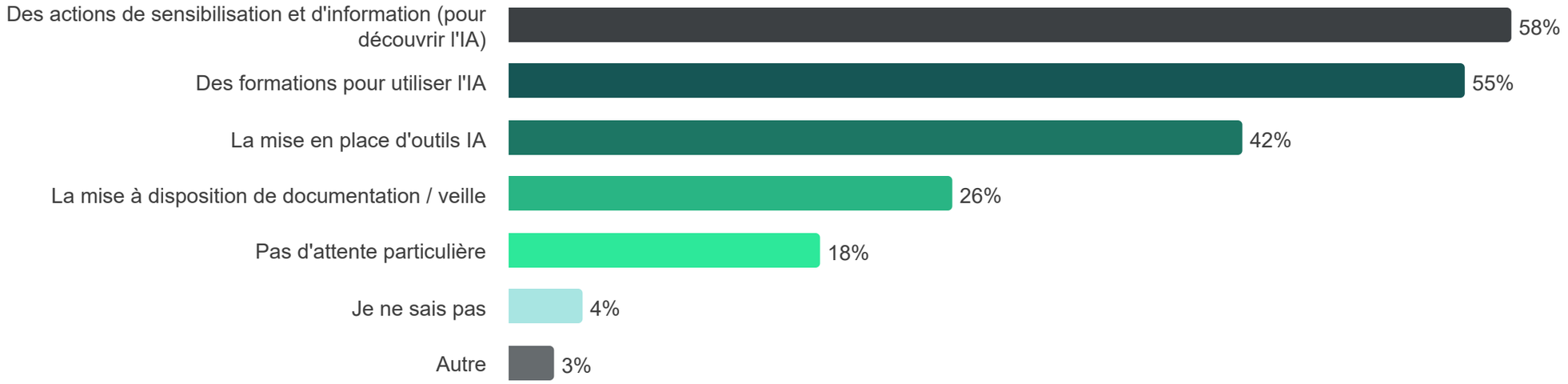
Actions à mettre en place en matière d'IA :

- Sensibilisation et information
- Formations
- Outils IA

D'après-vous quel impact l'IA aura sur votre emploi à l'avenir ?



Quelles actions souhaiteriez-vous que la collectivité mette en place en matière d'IA pour répondre à vos besoins ?



Analyse de l'enquête concernant l'intelligence artificielle (IA)- oct-nov 2024

Nombre de répondants : 561

Profil des répondants :

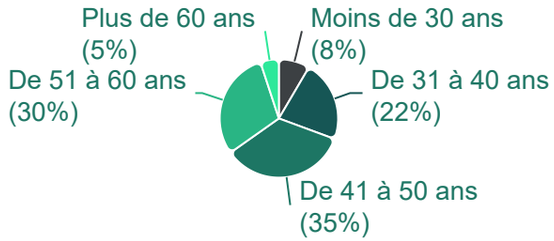
- 35% entre 41 et 50 ans
- 46% en catégorie A
- 82% n'encadrent pas d'équipe

Profil des répondants :

- 14% de la DRIT
- 12% de la DTSHB
- 12% de la DESC

Votre tranche d'âge

	N
Moins de 30 ans	47
De 31 à 40 ans	123
De 41 à 50 ans	192
De 51 à 60 ans	165
Plus de 60 ans	28



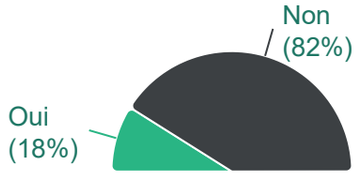
Votre catégorie

	N
A	250
B	139
C	155



J'encadre une équipe

	N
Oui	98
Non	450



Votre direction

	N	%
Cabinet / Présidence	4	1%
DGS	6	1%
DRH	33	6%
DMAP	9	2%
DFA	16	3%
DUN	26	5%
DRIT	74	14%
DDET	31	6%
DPL	25	5%
DA	33	6%
DEF	36	7%
DASLI	24	4%
DTSHM	53	10%
DTSHB	67	12%
DTSHHD	34	6%
DIRCOM	3	1%
DESC	64	12%
Autre	10	2%