

L'IA au service des collectivités

Quelle gouvernance adopter pour maximiser la réussite des projets IA

Livre blanc

Table des matières

Edito	3
Où en est l'implémentation de l'IA dans les collectivités aujourd'hui ?	5
Le paysage dans lequel évolue l'implémentation de l'IA	5
Une adoption lente	8
Une disparité entre urbain et rural	10
Quelques exemples de cas d'usage	12
L'État Français	12
Le département de la Moselle	12
La commune de Plaisir	13
Des défis à relever pour une utilisation généralisée	13
Quelle gouvernance adopter pour maximiser la réussite des projets IA dans le secteur public ?	16
L'importance d'une IA souveraine	18
L'importance d'une IA explicable	18
Définition de ce qu'est la gouvernance	16
Qu'en pensent les professionnels ?	19
Les facteurs clés de succès	21
Bilan de ce livre blanc	23
Bibliographie	25

Edito

Il y a quelques années, nous avons vécu le “boom” de l’intelligence artificielle. ChatGPT, Gemini, Mistral... Ces noms nous parlent désormais à tous. De nombreuses solutions d’IA se sont immiscées dans notre vie personnelle, mais aussi professionnelle.

En effet, de plus en plus d’entreprises intègrent l’IA à leur quotidien (elles étaient déjà 10% en 2024). Mais si elle gagne du terrain dans des entreprises de la sphère privée, qu’en est-il des institutions publiques ? Les premiers projets ont été déployés et l’enjeu est de taille : utiliser l’IA pour optimiser les processus administratifs, réduire les coûts et accélérer la prise de décision, tout en maîtrisant les risques inhérents.

Cependant, le déploiement de l’IA dans le secteur public suscite des interrogations auprès de ces acteurs : Comment l’intelligence artificielle peut-elle les aider dans leur quotidien ? Une généralisation de son utilisation est-elle envisageable ? Quels sont les défis à relever pour une implantation réussie et quel cadre adopter ? Quel modèle de gouvernance choisir ?

Ce sont les problématiques que nous allons aborder dans ce livre blanc qui va nous permettre de mettre en lumière l’adoption de l’IA par des institutions publiques. Au travers d’exemples, témoignages et cas pratiques, nous tenterons de déterminer le meilleur cadre pour l’adoption de l’IA ainsi que le mode de gouvernance idéal.

En effet, les acteurs publics ne connaissent pas le même contexte que des entreprises privées. Ils sont souvent dépendants de budgets ou subventions, traitent du social, représentent certaines valeurs et sont parfois gardiens de données confidentielles. Ce sont avec ces contraintes qu’ils doivent trouver le moyen de moderniser leurs process et alléger le quotidien de leurs agents.

Loin des fonctions gadget, l'IA peut réellement venir en aide aux professionnels, qu'ils soient issus de la sphère privée ou publique. La réussite de l'implantation de celle-ci réside dans la compréhension d'un besoin, la facilité d'utilisation et bien sûr la maîtrise des coûts.

Ce Livre Blanc vise à fournir un diagnostic exhaustif de l'état actuel de l'adoption de l'IA dans les collectivités françaises, à proposer un cadre de gouvernance stratégique et opérationnel, mais aussi à comprendre comment les organismes publics relèvent ces défis ainsi que les cas d'usage de l'IA dans ces structures.



Homéric DE SARTHE
CEO de Craft AI

Où en est l'implémentation de l'IA dans les collectivités aujourd'hui ?

Où en est l'implémentation de l'IA dans les collectivités aujourd'hui ?

Avant d'aller plus loin, dressons d'abord le bilan de l'utilisation de l'IA dans les collectivités locales. De l'agent conversationnel dans une mairie à la solution IA développée par le gouvernement pour ses agents publics, l'intelligence artificielle s'invite peu à peu dans le quotidien des collectivités territoriales.

Le paysage dans lequel évolue l'implémentation de l'IA

L'implémentation de l'IA dans le secteur public doit se faire dans un cadre juridique strict, en particulier avec **le respect du RGPD (sous le contrôle de la CNIL)**, qui est incontournable quand on parle de solutions digitales, tout agent IA doit donc se conformer à ces obligations respectives... Au-delà des obligations nationales, les projets IA au sein des structures publiques se doivent de répondre aux obligations européennes comme **l'AI Act** : Une réglementation adoptée pour encadrer le développement, l'utilisation et la commercialisation de l'intelligence artificielle dans l'Union européenne. Celle-ci prévoit notamment de protéger les droits fondamentaux (vie privée, non-discrimination, sécurité, etc.), favoriser l'innovation en gardant un marché européen attractif pour les technologies d'IA et créer la confiance des citoyens dans les systèmes d'IA.

Pour les collectivités territoriales, l'AI Act représente à la fois une contrainte et une opportunité. Comme le souligne le guide publié par **Les Interconnectés et Intercommunalités de France**, "l'impact de cette nouvelle régulation sur les usages de l'IA par les collectivités sera relativement limité" en raison du caractère majoritairement non-critique de leurs cas d'usage.

Au-delà du contexte réglementaire, les **acteurs politiques** (nationaux comme locaux) influencent, eux aussi, l'évolution de l'utilisation de l'IA dans ces structures : **Au niveau national**, les acteurs politiques influencent le développement de cette technologie via des stratégies et autres financements : L'État a fait de l'IA une priorité stratégique, y consacrant 2,5 milliards d'euros dans le cadre du programme France 2030. En mai 2024, le président de la République a annoncé une enveloppe supplémentaire de 400 millions d'euros pour former 100 000 personnes par an aux métiers de l'IA.

À leur échelle, les acteurs politiques sont également garants du cadre dans lequel les solutions IA peuvent se développer : Dans son rapport intitulé “L’intelligence artificielle et l’action publique” : construire la confiance, servir la performance”, le Conseil d’état a établi sept principes fondamentaux qui doivent constituer la doctrine de gouvernance de toute collectivité.

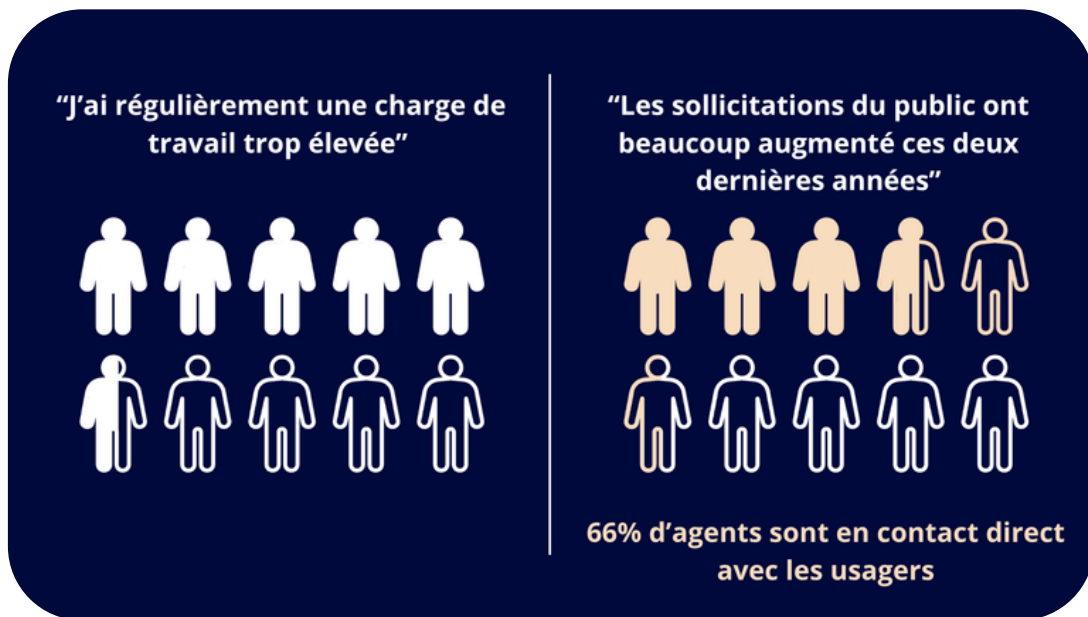
On y retrouve la primauté humaine, l’équité et la non-discrimination, la performance, la transparence, la soutenabilité environnementale, l’autonomie stratégique et bien sûr la sécurité et la sûreté... Autant de principes que doivent respecter les entités publiques avant de lancer un projet IA.

À un niveau plus local, les acteurs politiques sont souvent responsables de choix opérationnels : adoption ou non d’un outil, allocation d’un budget et de ressources, influence de l’opinion publique.

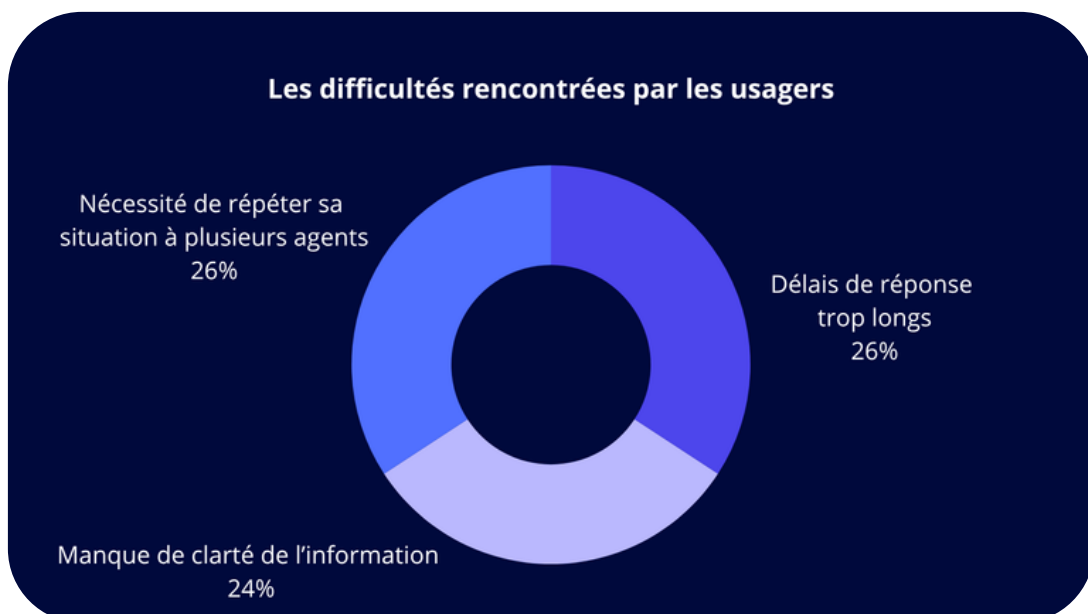
En résumé, même si de nombreuses actions politiques sont mises en place pour l’adoption de l’IA, plusieurs obstacles peuvent freiner son adoption comme des réglementations complexes, le manque de moyens à échelle locale ou encore une méconnaissance des outils.

Les acteurs réglementaires et politiques ne sont pas les seuls à influencer ce sujet. On compte aussi de nombreux **prescripteurs secondaires** comme les labels, les ONG (qui font de la prévention auprès du grand public) ou encore les fournisseurs de solutions IA qui proposent des agents adaptés aux contraintes techniques et éthiques de ces entités.

Même si elle doit respecter certaines obligations, l’IA est **un outil qui pourrait permettre d’améliorer le service public** (surtout en termes d’efficacité). En effet, 47 % des agents de la fonction publique déclarent avoir « régulièrement une charge de travail trop élevée », 66 % des agents sont en contact direct avec les usagers/public et 57 % d’entre eux estiment que les sollicitations du public ont augmenté au cours des deux dernières années.



Cet aspect "réponse à des sollicitations" pourrait par exemple être automatisé en partie afin d'alléger le quotidien de certains agents. Les tâches répétitives, à faible valeur ajoutée ou administratives peuvent également être une bonne cible pour l'IA. Même si les Français demeurent relativement satisfaits de leurs échanges avec un service public, certains rencontrent parfois des difficultés, parmi eux 26% invoquent des délais de réponse trop longs, 24% un manque de clarté de l'information et 26% la nécessité de répéter sa situation à plusieurs agents.



Beaucoup de ces problèmes pourraient être résolus grâce à une IA conversationnelle par exemple.

Dans l'analyse "Gouverner avec l'intelligence artificielle" de l'OCDE, on apprend que le système Albert (IA générative déployée pour l'administration française) a permis de passer d'un délai moyen de réponse de 19 jours à 3 jours pour certaines requêtes.

Des résultats encourageants qui démontrent une certaine utilité de l'IA sans pour autant remplacer l'aspect "humain" de ces services.

En effet, une des **craintes de la population** est de voir les services physiques disparaître, une récente étude de Forvis Mazars indique que 78 % des Français estiment que la digitalisation des services publics s'accompagne d'une « déshumanisation croissante ». Même si les usagers souhaitent des échanges rapides et efficaces, le besoin de contact humain demeure toujours important dans la plupart des cas. Ce qui nous montre bien que l'IA serait là pour seconder les agents et non pour les remplacer.

**78 % des Français estiment que la digitalisation
des services publics s'accompagne d'une
« déshumanisation croissante »**



Une adoption lente

Le déploiement de l'IA au sein de l'administration française, y compris au niveau territorial, en est encore à ses prémices. Si de premières initiatives sont observées, la période actuelle est celle de l'acclimatation et de la montée en maturité des collectivités face au vaste potentiel de l'IA. En effet, 80% des initiatives restent au stade de pilote, selon un récent rapport de l'OCDE. Les institutions rencontrent de nombreux obstacles afin de mettre en place l'IA de façon concrète à cause de nombreux freins :

- Manque de connaissances et de compétences en interne,
- Cadre juridique et éthique encore flou (un sujet capital pour ces structures)
- Pas d'environnement technique adapté
- Pas de gouvernance

- Pas de moyens adaptés, selon un rapport de Capgemini Research Institute, seulement 21 % des organisations déclarent disposer des données nécessaires pour entraîner et affiner des modèles d'IA
- Une dépendance aux acteurs privés pourrait compromettre la souveraineté numérique des collectivités
- Une méfiance et une crainte de déshumanisation de la part des usagers (comme vu précédemment).

Autant de difficultés à surmonter, d'autant plus que ces acteurs fonctionnent parfois avec des budgets limités (le comité de l'intelligence artificielle recommande d'investir 10 milliards d'euros en cinq ans pour déployer l'intelligence artificielle tous azimuts dans le service public).

Malgré tous ces défis, la diffusion de l'IA dans le secteur public prend de l'ampleur : Selon le Baromètre de l'Observatoire Data Publica publié en novembre 2024, 36% des collectivités interrogées déclarent avoir déjà mis en place et testé un système d'intelligence artificielle, tandis que 15% envisagent de le faire dans les douze prochains mois. De plus en plus de projets voient le jour, à échelle nationale comme locale. C'est ce que nous avons eu l'occasion de voir il y a quelques mois avec l'État Français qui lance son propre agent IA. Ou encore, la DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique) qui lance également son projet d'expérimentation IA avec la DIMNUM (Direction interministérielle du numérique).

Nous aurons l'occasion d'étudier en détail ces cas d'usage par la suite, mais il est important de noter que tous deux s'inscrivent dans le cadre d'essais à échelle réduite. En effet, même si beaucoup de cas d'usages émergent, la majeure partie d'entre eux en sont encore au stade de POC ou en phase d'expérimentation.

Une disparité entre urbain et rural

L'implémentation de l'IA menace d'aggraver une fracture préexistante : Elle est très inégale selon la taille et le profil des territoires. Les plus grandes structures sont en pointe : par exemple, 75 % des régions et 62 % des métropoles ont déjà engagé des projets IA en 2024, contre 14 % seulement des communes de 3 500 à 10 000 habitants (qui n'en avaient aucune en 2023). Les petites communes rurales, souvent à moyens financiers et techniques plus limités, peinent à démarrer, comme l'observe le rapport du Sénat.

Sans compter la fracture du numérique qui touche encore une partie des usagers. En 2025, la France compte encore près de 7 à 8 millions de personnes en situation d'illectronisme, soit 15 % des habitants de 15 ans et plus, selon l'INSEE et la Délégation au numérique.

7 à 8 millions de personnes en situation d'illectronisme en France



Soit 1 personne sur 8

À ces problématiques s'ajoutent le manque de budget auquel font face les plus petites communes, mais aussi de compétences en interne, selon l'Observatoire Data Publica (baromètre 2024), le principal obstacle cité par 63 % des collectivités est le manque de compétences techniques, ce taux est identique pour les communes.

Cependant, l'arrivée de solutions numériques pourrait bien apporter une réponse à la problématique de l'accès difficile aux services publics en milieu rural. En effet, selon un sondage Ifop pour "Familles rurales" 60% des ruraux font état d'une dégradation de l'accès aux services publics ces dernières années, ces difficultés sont souvent dues à un éloignement géographique et à des difficultés de mobilité. Le numérique (à condition que les usagers soient formés) pourrait donc intervenir en tant que solution pour réduire ce sentiment d'éloignement.

Quelques exemples de cas d'usage

Même si l'implémentation de l'IA dans le secteur public demeure lente et complexe, quelques cas d'usage commencent déjà à émerger :

L'État Français

L'État Français a sauté le pas en équipant 10 000 agents de la Fonction publique de son propre agent IA alimenté par les modèles de Mistral et hébergé sur des serveurs Français labellisé Sec num cloud. Une solution souveraine qui permettra par exemple :

- La fluidification de certaines procédures judiciaires
- D'assister les enseignants-chercheurs dans le cadre de leurs appels à projets
- De rédiger des notes et courriers
- De limiter le recours à d'autres outils d'IA qui seraient moins sécurisés

En effet, cette dernière possibilité demeure très importante lorsque l'on sait que les institutions publiques travaillent parfois avec des données sensibles. Le recours à une IA sécurisée et de confiance est donc primordial et permet d'utiliser une seule solution, en toute sécurité afin de ne pas avoir à subir les conséquences du "shadow ai" (l'utilisation de l'intelligence artificielle par les employés sans que leur hiérarchie soit au courant) nous verrons cet aspect de l'utilisation de l'IA plus en détail dans la suite de ce livre blanc. Cet agent conversationnel fait l'objet d'un test de 8 mois sur 10 000 agents de la Fonction publique avant d'éventuellement se généraliser à toute la profession (soit 2,5 millions d'utilisateurs).

Le département de la Moselle

Le département de la Moselle a mis en place un POC pour tester l'intégration de son propre agent IA conversationnel pour assister ses agents dans les tâches répétitives. Le [webinaire sur leur retour d'expérience](#) sur ce POC est particulièrement éducatif.

La solution est capable de répondre à des questions générales, synthétiser des documents, faire des contrôles de cohérence, de conformité ou encore aider à la prise de décision. Dans un souci de frugalité, l'agent s'éteint la nuit afin de ne pas être en veille "inutilement" permettant ainsi une économie d'énergie considérable et ainsi de maîtriser les coûts de la solution de cette collectivité territoriale.

La commune de Plaisir

Comme beaucoup de villes, la commune de Plaisir dans les Yvelines reçoit de nombreux appels téléphoniques chaque jour. Ils concernent majoritairement des démarches administratives, comme prendre rendez-vous pour faire une carte d'identité ou un passeport, mais aussi l'inscription des enfants à des activités extrascolaires et bien d'autres questions courantes. Les agents de la mairie pouvaient recevoir jusqu'à 400 appels par jour, rendant complexe le traitement de ceux-ci et allongeant le temps d'attente pour les usagers (souvent supérieur à 10 minutes).

La commune a donc décidé de déléguer l'accueil téléphonique à un agent IA baptisé Optimus. Ce dernier répond aux appels des citoyens et les oriente en fonction de leur problématique, si l'IA n'a pas la réponse à une question, elle transfère l'appel à un agent "physique" qui prendra le relais pour les situations plus complexes. En moyenne, Optimus prend en charge 50% des appels et moins de 2 minutes sont nécessaires au robot pour apporter une réponse. Par ricochet, cela permet aux agents d'accueil et aux services de pouvoir consacrer plus de temps aux demandes plus complexes.

Des défis à relever pour une utilisation généralisée

Comme nous avons pu le voir précédemment, la majorité des projets IA dans le secteur public en sont encore au stade de POC ou de test à échelle réduite.

Pourquoi n'y a-t-il pas plus de projets passés à grande échelle depuis tout ce temps, et pourquoi l'adoption de l'IA dans les collectivités demeure-t-elle si longue ? Il est évident qu'au vu du faible nombre de projets qui aboutissent, les acteurs publics rencontrent des difficultés de mise en place.

Notre état des lieux nous a permis de mettre en lumière quelques barrières qui sont en partie responsables du déploiement lent des projets IA :

- Le manque de connaissance en interne
- Le manque d'équipement
- Un public méfiant vis-à-vis de l'IA et qui craint une perte de relation humaine
- Des lois strictes, surtout en ce qui concerne la protection des données personnelles (et les services publics en agrègent énormément)
- Des territoires inégaux et une fracture numérique encore installée
- La méfiance des citoyens envers l'usage de leurs données. Selon le baromètre Data Publica 2024, 55 % des Français voient négativement l'usage croissant des données
- Un manque de budget (surtout dans les plus petites structures)

Pourtant, les cas d'usage que nous avons rencontrés nous ont bien démontré que l'IA est un levier de performance pour ces structures : optimisation des processus, réduction des coûts, satisfaction des usagers... Elle pourrait s'appliquer dans de plus nombreux cas, mais les freins cités ci-dessus représentent de nombreux défis à lever afin de généraliser l'utilisation de l'IA dans le secteur public.

55 % des Français voient négativement l'usage croissant des données



Et si la plupart de ces freins peuvent être levés par une gouvernance stricte, bien imaginée dès le début du projet ? Comme le synthétise le **rapport du Sénat** : "Nombre de collectivités territoriales sont d'ores et déjà au rendez-vous de l'IA et cherchent à comprendre comment en tirer le meilleur profit. Connaîtront-elles une révolution des services publics locaux, comme certains le prédisent, ou une évolution plus limitée, mais néanmoins appréciable des services rendus aux usagers ?" La réponse dépend largement de la qualité de la gouvernance mise en place. Cette piste est également évoquée par **Johan Theuret**, cofondateur du Sens du service public et coordinateur du rapport « Le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle ». Il nous explique que

[...] l'IA se développe de manière effrénée dans toutes les organisations. L'objectif était d'essayer de voir s'il est possible de définir un mode de développement de l'IA qui soit respectueux des principes fondamentaux des services publics.

Une gouvernance qui permette de structurer la naissance des projets (en identifiant clairement les besoins afin d'allouer les ressources nécessaires et en formant les différentes parties prenantes). Mais aussi de garantir le respect de la sécurité des données et des différentes normes françaises et européennes afin de rassurer les usagers. Le tout, sans alourdir les processus afin de ne pas décourager la mise en place de cette nouvelle technologie.

Un défi impossible à relever ? Peut-être pas, dans la suite de ce livre blanc, nous allons tenter d'imaginer la gouvernance idéale pour maximiser la réussite de ces projets

Quelle gouvernance adopter pour maximiser la réussite des projets IA dans le secteur public ?

Constatant l'aspect "émergent" de l'utilisation de l'IA dans le secteur public, sa mise en place lente et complexe par les obstacles cités précédemment, une problématique se dessine : Quelle gouvernance adopter pour maximiser la réussite des projets IA dans le secteur public ?

Si beaucoup de POC autour de l'IA voient le jour, la majorité d'entre eux ne parviendront jamais à passer à l'échelle.

Face à ces "échecs" il est crucial de mettre en place une gouvernance claire, comme le souligne **Olivier Gacquerre**, président de la CABBALR et vice-président d'Intercommunalités de France dans "la Gazette France" :

L'intelligence artificielle est déjà là, dans nos usages quotidiens. Mais la question essentielle est celle des règles à établir et de l'éthique à respecter. L'enjeu pour les collectivités est donc double : identifier les outils les plus pertinents pour améliorer la gestion publique et anticiper les transformations qu'ils induisent. Aujourd'hui, 88 % des collectivités mènent des projets liés à l'intelligence artificielle, mais sous quel cadre réglementaire ?

Nous verrons par la suite que la gouvernance comprend également un aspect "souveraineté". En effet, si le respect des règles françaises et européennes est essentiel dans la mise en place d'une gouvernance, il faut également penser au futur de la solution et donc à sa capacité à fonctionner sur le long terme, et ce, peu importe le contexte géopolitique. Dans son rapport "Le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle", coordonné par **Émilie Agnoux et Johan Theuret**, la **fondation Jean-Jaurès** prévient :

sans doctrine claire ni pilotage ferme, l'IA pourrait creuser les inégalités d'accès aux droits, accroître la dépendance de l'État aux géants technologiques et fragiliser la cohésion sociale

Avec un contexte géopolitique incertain et une fracture du numérique encore présente, se tourner vers des solutions souveraines semble donc essentiel.

L'importance d'une IA souveraine

Une IA souveraine est la clé d'une innovation durable. Dépendre de solutions étrangères signifie placer les données des citoyens en dehors de la France, voir de l'Europe. Mais les IA étrangères peuvent également influencer certaines décisions. La souveraineté numérique est donc essentielle pour garantir des solutions qui respectent les valeurs du service public : Transparence, équité, responsabilité.

En effet, ces derniers sont bien souvent les gardiens de bon nombre de nos données personnelles et les confier à des solutions étrangères aux politiques de confidentialité opaques ne ferait que renforcer la méfiance du grand public à l'égard de l'IA et des solutions digitales.

De plus, se tourner vers ces solutions étrangères revient à dépendre du contexte politique dans lequel elles sont hébergées.

L'importance d'une IA explicable

Comme nous avons pu le voir précédemment, les français sont encore méfiants vis-à-vis de l'IA. Cette réaction ne peut être que compréhensible quand on voit le nombre de scandales causés par des solutions IA (informations inexactes, mauvais conseils donnés, images trafiquées...) Au vu de ces nombreux risques, il est donc indispensable de pouvoir avoir accès à une IA de confiance, surtout pour les acteurs de la fonction publique. En effet, ces derniers ont accès à des données personnelles, gèrent un aspect social et sont en contact avec un large public pour des questions relatives à des démarches administratives parfois complexes. Une solution IA opaque avec des réponses floues, erronées ou inexplicables aurait des conséquences graves dans ces structures qui se doivent de garantir la sécurité des citoyens ainsi que la véracité des informations données. On peut citer par exemple la ville de New York qui a mis en place un chatbot alimenté par IA pour aider les entrepreneurs. Ce chatbot a fourni de fausses informations à ses utilisateurs, en indiquant, par exemple, qu'il était légal de licencier une salariée qui se plaignait de harcèlement sexuel. Le chatbot est resté en ligne malgré ces erreurs. Certains spécialistes ont qualifié la démarche d'« irresponsable » dans le contexte public. Face à de tels risques de dérives, les réponses des agents IA se doivent d'être explicables (on est capable d'expliquer pourquoi l'agent a donné cette réponse et de remonter à sa source) et fournir des informations fiables.

Définition de ce qu'est la gouvernance

La gouvernance d'un projet d'intelligence artificielle est l'ensemble des dispositifs humains, organisationnels, techniques et éthiques permettant de piloter le développement, le déploiement et l'industrialisation d'une solution d'IA de manière maîtrisée, transparente et responsable, depuis la conception jusqu'à l'usage opérationnel.

Elle vise à assurer que le projet :

- Réponde à un besoin métier clairement identifié
- Respecte le cadre légal et éthique (RGPD, transparence, non-discrimination, loyauté, vigilance)
- S'appuie sur une infrastructure technique fiable et évolutive
- Implique l'ensemble des parties prenantes (élus, DSI, métiers, citoyens)
- Accompagne la conduite du changement pour éviter les blocages humains, culturels ou techniques

En résumé, ce sont tous les paramètres à prendre en compte afin que le projet de déploiement IA soit une réussite et se déroule sans problème, de sa sortie de terre jusqu'à son utilisation finale. En se basant sur une gouvernance claire dès le lancement du projet, on maximise ses chances de réussite en réduisant le risque de rencontrer une problématique bloquante une fois la mise en place démarrée. Elle est également essentielle afin de garantir l'utilisation "pratique" de la solution et pas seulement théorique. En effet, en se basant sur une problématique métier / terrain réelle pour imaginer sa gouvernance, la solution a de plus grande chance de fonctionner et de remporter l'adhésion des utilisateurs.

Comme nous l'avons vu précédemment, une gouvernance efficace repose sur plusieurs leviers essentiels :

- Une feuille de route claire avec des besoins identifiés et des objectifs précis
- Une gestion du projet maîtrisée avec les moyens humains et techniques appropriés
- La sécurité des données de ses usagers (agents comme citoyens) notamment en limitant l'utilisation de solutions IA externes à l'organisation par les agents de la fonction publique sans que leur hiérarchie soit au courant (phénomène du shadow AI)
- La souveraineté et la robustesse de la solution
- La flexibilité du choix de modèle de LLM pour la plateforme
- L'explicabilité des réponses données par l'IA et l'observabilité de la plateforme dans un souci de confiance
- Un respect des contraintes budgétaires et environnementales via une approche frugale de l'IA.

Qu'en pensent les professionnels ?

La gouvernance étant souvent oubliée, les professionnels alertent sur son importance pour la réussite d'un projet. En effet celle-ci permet non seulement de passer du POC à une solution à l'échelle, mais aussi de révéler le plein potentiel de l'IA : **David Fardel**, Country Manager de BSI France affirme que :

Le tissu entrepreneurial français approfondit sa compréhension de l'énorme potentiel de l'IA, mais le déficit de gouvernance est préoccupant. Si elle peut être une force positive, l'IA ne sera pas une panacée contre la croissance atone, la faible productivité et les coûts élevés sans pilotage stratégique et garde-fous clairs et en l'absence de ces éléments, de nouveaux risques pour les entreprises peuvent émerger.

La formation des utilisateurs est également plébiscitée notamment par **Damien Allo**, associé chez KPMG France, qui explique que

Les organisations ont un rôle clé à jouer pour contribuer à la conception, l'usage et la diffusion d'une IA éthique et de confiance. Cela implique notamment la formation des talents, condition essentielle pour transformer nos modèles de manière durable

Cependant, même si une gouvernance est définie, tout réside dans son application comme le rappelle **Sebastian Hallensleben**, responsable de la transition numérique et de l'IA chez VDE

Le consensus sur les principes d'une utilisation responsable de l'IA tels que la transparence, l'équité, la protection de la vie privée, la fiabilité et la responsabilité est assez évident. Le défi réside dans la mise en œuvre opérationnelle de ces principes

Les facteurs clés de succès

Grâce à nos recherches et aux indications des professionnels, nous pouvons tirer quatre principales bonnes pratiques de ce livre blanc afin de mettre en place une bonne gouvernance :

- 1 Fonder sa solution sur une problématique claire et identifiée afin que l'efficacité théorique passe à un concept applicable en pratique comme l'indique **Jamal EL MAHDALI** dans sa Thèse professionnelle " L'intelligence artificielle : outil de la gestion des connaissances".

“

La solution à implémenter doit répondre à un besoin clairement identifié ; il convient de bien comprendre la problématique métier et de s'assurer que l'intelligence artificielle est capable de la résoudre

”

- 2 S'assurer de la sécurité de sa solution et de son respect des obligations légales pour mettre les utilisateurs en confiance comme l'explique **Agnès Delaborde**, dans une tribune pour le LNE.

“

Evaluer et certifier l'intelligence artificielle, une obligation pour la confiance

”

- 3 Impliquer toutes les parties prenantes dans la réflexion du projet pour maximiser son adoption :



Albert (la solution IA déployée par l'État français) a été construite sur la base des retours d'un panel représentatif de près de 60 conseillers France Services volontaires. Résultat : 71% des utilisateurs considèrent le produit facile à prendre en main, et 58% se disent prêts à le recommander.

- 4 Inclure la formation des équipes : « Pour aider leurs chefs de projet à utiliser l'IA, les entreprises doivent comprendre la nature de leurs lacunes en matière de connaissances. Ensuite, il faut les soutenir à l'aide d'une formation comme avancé par **Jean-Luc Favrot** dans l'article IA dans la gestion de projet France : les conseils d'experts.



Malgré ses apparences technologiques (algorithmes, données, ressources...), la réussite d'un projet d'IA repose en grande partie sur une bonne compréhension des personnes destinées à utiliser l'IA



Bilan de ce livre blanc

L'IA a connu une progression fulgurante ces dernières années, y compris dans le secteur public. Nous découvrons un outil plein de promesses et des projets commencent à émerger, mais la plupart d'entre eux ne verront jamais le jour, ou resteront bloqués au stade de pilote.

Cette affirmation est valable dans de nombreux domaines, mais surtout dans celui du secteur public, où la mise en place des projets de modernisation et de digitalisation sont réputés pour être longs et fastidieux.

La faute aux réglementations lourdes qui pèsent sur ces acteurs détenteurs de données personnelles et aux manques de moyens financiers, mais aussi à un manque de gouvernance qui est normalement le point de départ de tout projet d'implémentation d'IA.

Car une gouvernance clairement définie est la clé pour adapter la solution aux problématiques que rencontrent les acteurs publics, que ce soit un manque de connaissance en interne, des contraintes budgétaires ou encore la méfiance des usagers.

Identifier clairement un problème est la première étape pour trouver une solution, c'est pourquoi il est essentiel que le projet soit articulé autour d'une problématique bien définie afin de maximiser son utilité "pratique" au-delà du cadre théorique (là où beaucoup de projets échouent).

Outre cette condition essentielle, l'adoption du public (interne comme externe) tient souvent à la pédagogie et à l'explication (que ce soit par la formation ou le respect de normes et de lois). D'une manière générale, embarquer toutes les parties prenantes dans la conception de ce projet permet de jouer la carte de la transparence et donc de rassurer les futurs utilisateurs.

C'est en suivant ces principes, que la gouvernance de projets IA au sein du secteur public intervient comme un facteur de réussite.

Le déploiement de l'Intelligence Artificielle au service des collectivités territoriales constitue une opportunité historique pour améliorer l'efficacité administrative et la qualité du service public et la gouvernance permettra de faire la différence entre un projet plein d'avenir sur le papier et une solution mise en œuvre sur le terrain de façon durable.

Vous êtes une collectivité ou un acteur public et souhaitez mettre en place une solution d'IA qui réponde à vos besoins ?

Nous sommes un éditeur de logiciel français qui accompagne les organisations du domaine public dans le déploiement d'applications d'IA répondant à des problématiques métier, de manière maîtrisée et dans un cadre de confiance, selon 4 grands piliers :

- La sécurité
- L'explicabilité
- La fiabilité
- La frugalité

Notre équipe d'experts vous accompagne de la définition du projet (y compris de sa gouvernance) jusqu'à sa mise en fonctionnement.

Pour en savoir plus

Contactez-nous

Bibliographie

- <https://www.oecd.org/fr/about/news/press-releases/2025/09/oecd-encourages-responsible-use-of-ai-by-governments-to-strengthen-efficiency-effectiveness-and-trust.html>
- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287/795de142-en.pdf
- <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2025/05/20/3084546/0/en/Nine-in-ten-public-sector-organizations-to-focus-on-agentic-AI-in-the-next-2-3-years-but-data-readiness-is-still-a-challenge.html>
- <https://www.modernisation.gouv.fr/actualites/services-publics-lia-au-service-des-agents-pour-mieux-repondre-aux-usagers>
- <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>
- <https://www.sante-et-travail.fr/lepuisement-agents-territoriaux-pointe-barometre>
- <https://acteurspublics.fr/articles/les-agents-publics-de-plus-en-plus-sollicites-par-les-usagers/>
- <https://www.santementale.fr/2025/06/qualite-des-services-publics-les-usagers-globalement-satisfaits-a-69/>
- <https://acteurspublics.fr/articles/une-commission-appelle-a-investir-10-milliards-deuros-pour-deployer-lia-dans-ladministration/>
- <https://www.ladepeche.fr/2025/10/14/fracture-numerique-6-francais-sur-10-peinent-a-accomplir-leurs-demarches-administratives-12991377.php#:~:text=En%202025%2C%20la%20France%20compte,et%20la%20D%C3%A9mocratie%20num%C3%A9rique.>
- https://www.smartcitymag.fr/src/ressources/00/00/00/EB/les_collectivites_territoriales_et_l_403372_a.pdf
- <https://www.smartcitymag.fr/article/1227/la-ville-de-plaisir-met-de-l-ia-dans-son-accueil-telephonique>
- <https://www.tf1info.fr/high-tech/video-reportage-dans-cette-mairie-des-yvelines-plaisir-c-est-une-intelligence-artificielle-optimus-qui-vous-repond-2289294.html>
- <https://www.banquedesterritoires.fr/barometre-data-publica-2024-lia-simpose-dans-les-collectivites-les-citoyens-encore-mefiants>
- https://www.lemonde.fr/politique/article/2025/07/03/fonction-publique-un-rapport-recommande-d-encadrer-le-deploiement-de-l-ia_6617516_823448.html

- <https://www.lagazettefrance.fr/article/88-des-collectivites-menent-des-projets-lies-a-l-intelligence-artificielle-mais-sous-quel-cadre-reglementaire>
- <https://www.banquedesterritoires.fr/services-publics-lia-promesse-ou-peril-democratique>
- <https://www.jean-jaures.org/publication/le-service-public-a-lepreuve-de-lintelligence-artificielle/>
- https://rmc.bfmtv.com/actualites/economie/75-des-ruraux-considerent-ainsi-que-le-monde-rural-connaît-un-renouveau_AN-202306140228.html
- <https://apnews.com/article/new-york-city-chatbot-misinformation-6ebc71db5b770b9969c906a7ee4fae21>
- https://www.confiance.ai/wp-content/uploads/2024/03/FR_CP_confianceia_221006_VDE_V3_Rel-RMAC.pdf
- <https://www.memoireonline.com/01/23/13718/Lintelligence-artificielle-Outil-de-la-gestion-des-connaissances25162.html>
- <https://www.lembarque.com/article/evaluer-et-certifier-lintelligence-artificielle-une-obligation-pour-la-confiance>
- <https://www.capterra.fr/blog/7224/intelligence-artificielle-responsable-projet>
- <https://www.daf-mag.fr/Thematique/gestion-risque-1241/cyber-climat-2123/Breves/ia-usages-confiance-pierre-angulaire-adoption-durable-480929.htm>