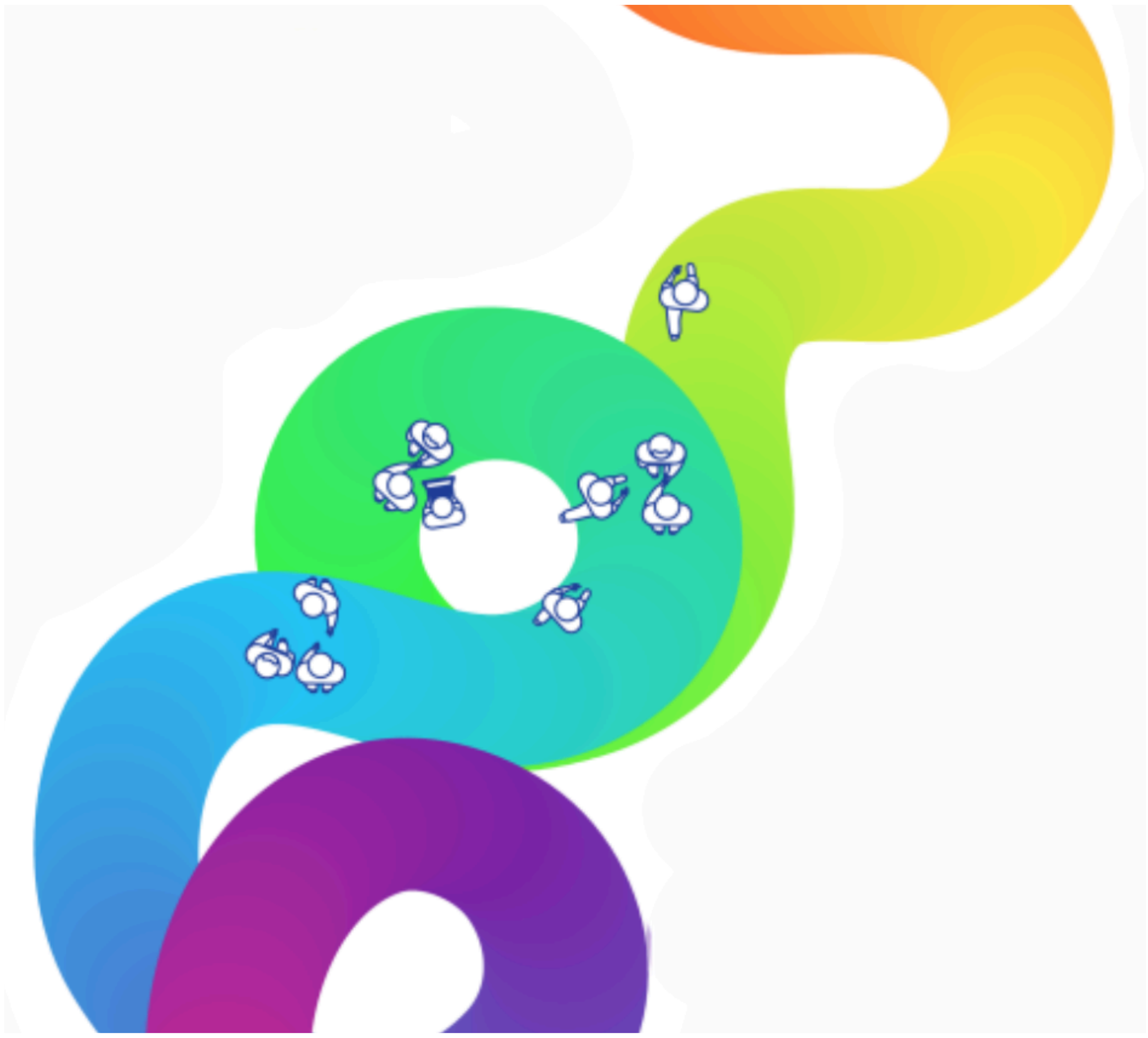
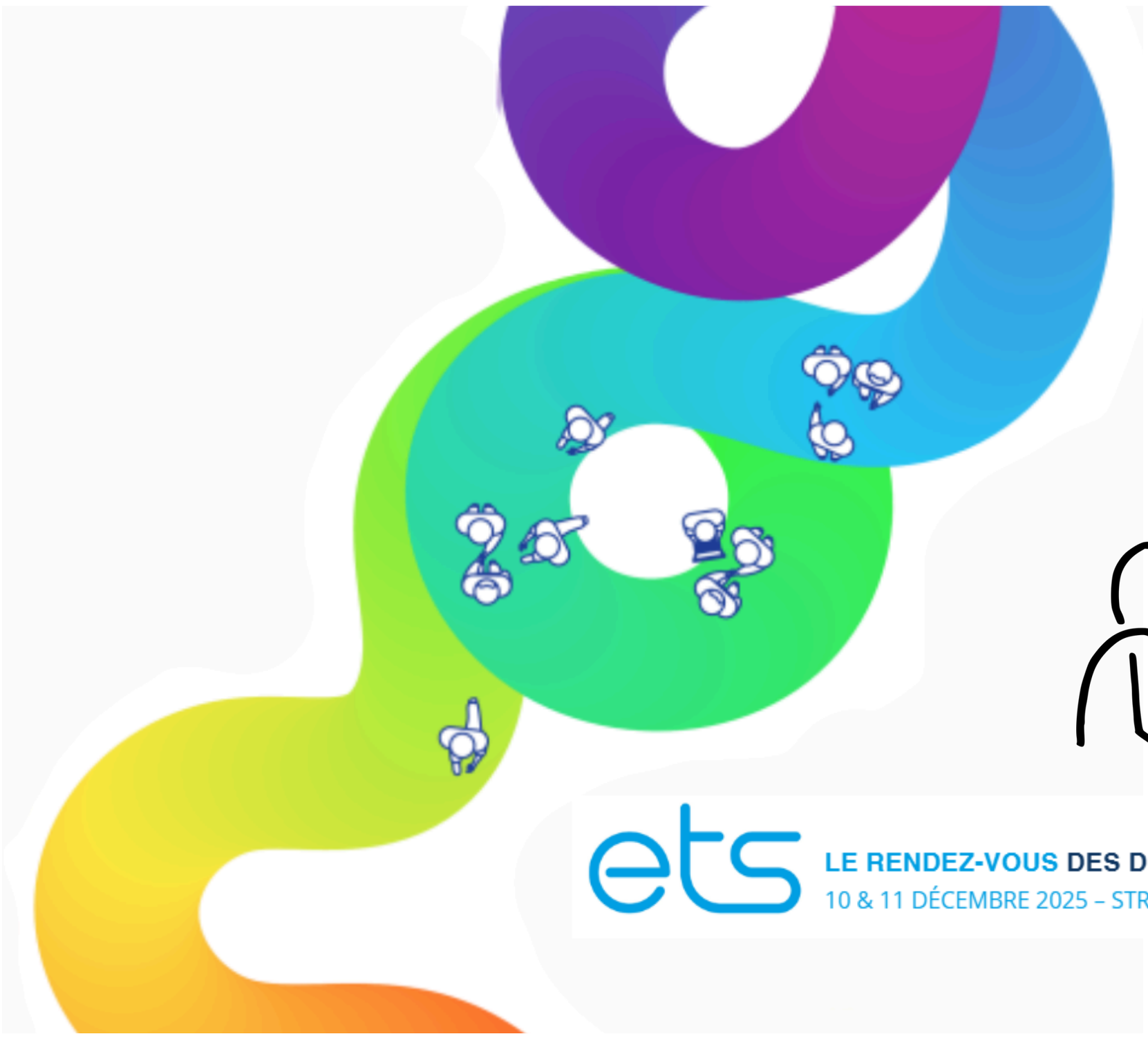
le cnfpt
OCCITANIE

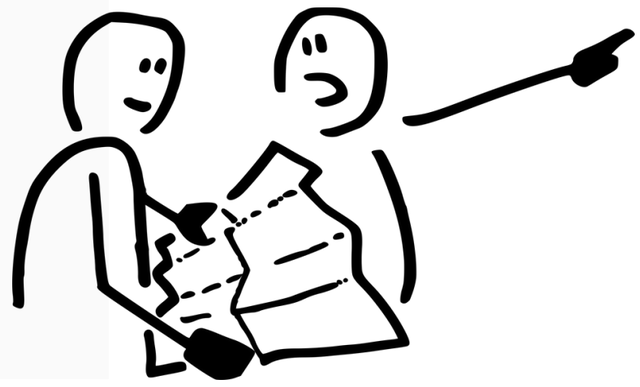


Cas Pratique

"Légitimité et leadership partagé élus / dirigeants à l'heure de l'IA"

Restitution et enseignements





ets LE RENDEZ-VOUS DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX
10 & 11 DÉCEMBRE 2025 – STRASBOURG

"Légitimité et leadership partagé élus / dirigeantsà l'heure de l'IA"

L'intégration des systèmes d'intelligence artificielle (sIA) dans les collectivités territoriales interroge les modalités de gouvernance et le leadership partagé entre élus et dirigeants territoriaux. Acteurs clés de l'identification des opportunités et de la maîtrise des risques liés aux systèmes d'IA, ces derniers doivent conjuguer leurs efforts pour garantir un service public amélioré et ancré dans l'intérêt général. Cette transformation exige une réflexion collective sur les nouvelles postures, les synergies à renforcer et les stratégies éthiques à déployer.

Un atelier interactif pour questionner les transformations, la gouvernance et les responsabilités à l'heure de l'IA

À travers une approche interactive, cet atelier propose d'explorer les enjeux des sIA pour les collectivités, en questionnant leurs impacts sur la gouvernance, les fonctions et les relations entre élus et dirigeants. Il s'agit d'identifier les conditions d'une intégration réussie de l'IA, en insistant sur les dimensions éthiques, la nécessité de transparence et l'innovation managériale.
Un temps de production a permis aux 110 participants de coconstruire une réflexion « éthique et stratégique », outillant les binômes élus - dirigeants territoriaux pour :

- clarifier les rôles et responsabiliser chaque acteur dans la transition numérique
- définir des principes de gouvernance adaptés aux défis de l'IA
- proposer des actions concrètes pour une utilisation pertinente, efficace et inclusive des systèmes d'IA.

Le format de l'atelier est celui d'un jeu de plateau, un serious game, d'une durée de 70 minutes, qui propose à des équipes de 5 personnes de questionner 5 grandes problématiques que pose l'introduction de l'IA dans les collectivités territoriales.

Chacune des 10 équipes doit à partir d'une ou plusieurs actions concrètes qui répondent à une problématique, examiner les rôles (des tâches réelles aux responsabilités) et les postures du binôme élus - cadres dirigeants.

Les 5 problématiques proposées aux participants sont les suivantes :

- Comment rendre l'IA compréhensible et accessible à tous, afin de favoriser une appropriation citoyenne et professionnelle sans créer de fractures numériques ?
- Comment garantir que les systèmes d'IA soient à la fois fiables, transparents et respectueux des valeurs démocratiques, tout en préservant la souveraineté des données ?
- Dans quelle mesure l'IA transforme-t-elle les métiers, les compétences et l'organisation du travail, et comment accompagner ces mutations pour en faire une opportunité plutôt qu'une menace ?
- Comment l'IA peut-elle améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services publics ?
- Comment s'assurer que les solutions d'IA répondent réellement aux besoins des utilisateurs et des territoires, et ne deviennent pas des outils déconnectés des réalités locales ?

5 problématiques autour de l'acculturation, l'éthique, les impacts métiers, "l'augmentation" du service public et la pertinence du recours à l'IA.

Une fois la thématique retenue, les équipes choisissent deux rôles - au choix le rôle d'élu ou celui de dirigeant territorial - et un contexte en lien avec l'appétence du binôme pour les sIA.

Chaque équipe tire au sort un des 5 contextes suivants qu'ils devront suivre :

- Elus citoyens-centrés & Dirigeants technocrates,
- Elus médiateurs & Dirigeants opportunistes,
- Elus pionniers & Dirigeants freins,
- Elus réalistes & Dirigeants visionnaires,
- Elus méfiants & Dirigeants pragmatiques.

Enfin pour compléter cette "mise en situation", 5 points de vue sur la relation humain-machine, issus de la recherche, de la philosophie, ou des préconisations d'organisation intergouvernementale étaient proposés aux participants :

- La Convivialité d'Ivan Illich,
- Le modèle S.A.M.R de l'Ecole de Palo Alto,
- Le principe de Responsabilité de Hans Jonas,
- Les valeurs et conseils aux décideurs pour administrer avec les sIA de l'OCDE,
- Les dispositions individuelles de Christophe Jeunesse.

Questionner l'appétence du binôme élus - dirigeants pour les sIA et appréhender la relation humain-machine

Une fois l'expérience de jeu mise en place, les participants questionnent les différentes dimensions impactant le binôme élus - dirigeants. Chaque équipe remplit un questionnaire en ligne pour partager ses travaux. Les résultats de ce questionnaire sont l'objet du présent document.

Enfin le jeu se conclue par une activité individuelle, "ma boussole de l'IA : quel IAdirigeant suis-je ?" qui permettait à chaque participant en répondant

Les 4 profils-réponses de la "boussole" personnelle sont les suivants (dans l'ordre d'une intégration croissante des sIA dans l'activité du dirigeant) :

1. « L'IA, un des outils au service de l'action publique »,
2. « L'IA, partenaire stratégique de la transformation publique »,
3. « L'IA, agent autonome dans des missions ciblées »,
4. « L'IA, extension cognitive pour une administration augmentée ».

Ces 4 profils sont tracés à grands traits dans une optique de sensibilisation et d'acculturation aux sIA.

Intégrer les sIA : de simples outils à extensions cognitives…

La réception du jeu par les participants a été positive et ce malgré quelques difficultés pour certains groupes à entrer dans le questionnement. L'évaluation globale des participants est très positive avec une mention particulière pour la boussole qui a permis de manière ludique et vulgarisatrice de questionner leur rapport personnel aux sIA.

Un jeu construit avec 5 DGS occitans

Ce jeu original développé par la délégation Occitanie du CNFPT a été conçu grâce à l'implication dans sa fabrication et dans son animation de 5 DGS de collectivités occitanes.



"Légitimité et leadership partagé élus / dirigeantsà l'heure de l'IA"

Au final nos remerciements vont pour la conception et l'animation à :

- **Guillaume BENHAIEM**, directeur général des services, Ville du Boulou (66)
- **Gaëtan PERIE**, directeur général des services, Ville de Léguevin (31)
- **Camille TOURLAN**, directrice générale des services, Ville de Bruguières (31)

pour la conception du jeu à :

- **Fabrice COSTES** - DGS de Colomiers (31)
- **Julie TOURNIE** - DGS de la Communauté de Communes de la Gascogne Toulousaine (32)

Pour les équipes du CNFPT Occitanie, nous tenons à remercier :

- **Sandrine ANDOLFO-BEINAT**, responsable de l'antenne du Tarn (81)
- **Françoise CLECH DEL TEDESCO** - directrice régionale du CNFPT Occitanie
- **Mireille DONADINI**, directrice adjointe à l'action territoriale du CNFPT Occitanie
- **Dominique GELY**, directeur adjoint à l'offre de service du CNFPT Occitanie
- **Marc PIERRAT**, Conseiller formation Management et Pilotage (34)
- **Karine SAUVAGE**, responsable de l'Antenne de la Haute-Garonne (31)

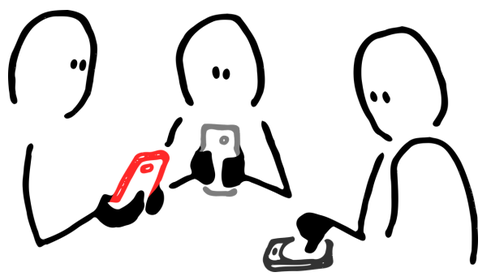
Nous espérons pouvoir capitaliser tous les retours reçus des participants pour développer ce jeu afin qu'il contribue, avec les activités et jeux existants sur le sujet, à une acculturation consciente, raisonnée et désintéressée des agents territoriaux et des élus aux enjeux d'un sujet que nul ne peut désormais ignorer.

Jacques Tanchoux
Chargé d'appui aux projets transversaux -
CNFPT Occitanie

Le **bilan de l'atelier** est constitué par les verbatims et les données issus des 20 questionnaires remplis par les participants (1 par équipe).
Le plus souvent les verbatims ont été laissé tels qu'exprimés par les participants.

Le **plan de cette restitution** est le suivant :

1. Les thématiques choisies par les 20 équipes
2. Les actions proposées
3. Les rôles et les responsabilité des élus et des dirigeants territoriaux dans le déploiement de projet d'Intelligence Artificielle.
4. Les leviers et les points de vigilance pour le binôme élu/dirigeant
5. Quelles sont les valeurs fondamentales pour le binôme élu-dirigeant territorial dans la mise en œuvre d'un projet d'IA ?
6. Question bonus



Les thématiques choisies par les 20 équipes

Dans quelle mesure l'IA transforme-t-elle les métiers, les compétences et l'organisation du travail, et comment accompagner ces mutations pour en faire une opportunité plutôt qu'une menace ?	**9**
Comment l'IA peut-elle améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services publics ?	**8**
Comment s'assurer que les solutions d'IA répondent réellement aux besoins des utilisateurs et des territoires, et ne deviennent pas des outils déconnectés des réalités locales ?	**2**
Comment garantir que les systèmes d'IA soient à la fois fiables, transparents et respectueux des valeurs démocratiques, tout en préservant la souveraineté des données ?	**1**
Comment rendre l'IA compréhensible et accessible à tous, afin de favoriser une appropriation citoyenne et professionnelle sans créer de fractures numériques ?	**0**

Restitution des travaux

Les deux problématiques investies prioritairement par les participants sont celles liées aux métiers (et à la stratégie RH) et à "l'augmentation du service public". Il est notable que la question de la sensibilisation et de l'acculturation des personnels et des élus n'ait pas été retenue en tant que telle mais nous la retrouvons dans les actions proposées.
Vous trouverez ci-dessous les solutions proposées aux thématiques par les participants.

Comment garantir que les systèmes d'IA soient à la fois fiables, transparents et respectueux des valeurs démocratiques, tout en préservant la souveraineté des données ?

Actions proposées

- Organiser un séminaire élus et cadres pour se former collectivement aux enjeux éthiques de l'IA et au respect des valeurs démocratiques.
- Elaborer une charte de l'utilisation de l'IA dans la collectivité.
- Rédiger un cahier des charges pour développer une IA interne respectueuse de l'IA Act et du RGPD pour des usages précis : préparer les actes administratifs, rédiger des CR, des diaporamas...

Comment s'assurer que les solutions d'IA répondent réellement aux besoins des utilisateurs et des territoires, et ne deviennent pas des outils déconnectés des réalités locales ?

Actions proposées #1

- Mettre en place un outil d'évaluation des politiques publiques afin d'identifier la bonne atteinte des objectifs initiaux visés ainsi que les écarts. Cette évaluation est annuelle sur toute la durée de la mandature. Les personnes sollicitées sont les administrés, les élus, les services.

Actions proposées #2

- Organiser une consultation citoyenne pour identifier le besoin : les élus souhaitent automatiser les inscriptions à la cantine et aux transports scolaires (6 mois de cadrage + 6 mois de consultation). La phase d'expérimentation se déroulera avec les deux services en parallèle : un service d'inscription géré par des agents et un service géré par l'IA. Enfin se dérouleront les phases de généralisation ou de non reconduction, de correction et d'améliorations.

"Légitimité et leadership partagé élus / dirigeantsà l'heure de l'IA"

Comment l'IA peut-elle améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services publics ?

Actions proposées #1

- Mettre en place d'un chatbot usagers pour l'accueil afin de donner un premier niveau d'information aux usagers. L'objectif est l'amélioration des relations administration / usagers. Ce qui permettra un gain de temps avec une possibilité de réponses 24h/7j.

Actions proposées #2

- Mettre en place une IA d'accueil (1er filtre/niveau d'orientation des citoyens) développée et hébergée localement (en France) pour réduire le nombre d'agents d'accueil et permettre leur montée en compétence, pour améliorer l'information à l'usager. Tous les agents de la collectivité sont concernés pour un projet d'une durée an.

Actions proposées #3

- Utiliser l'IA pour l'instruction du dépôt des dossiers de demande des permis de construire / vérification de conformité.

Actions proposées #4

- Informer les citoyens : horaires, organisation des services, principales procédures.
- Lutter contre les dépôts sauvages
- Tout en respectant un cadre financier contraint.

Actions proposées #5

- Gérer les inscriptions dans les écoles d'une commune
- Créer un chatbot : demande de pièces et validation de la complétude (interfacé au logiciel métier) et respectant le RGPD
- Maintenir un traitement humain pour les cas particuliers (dérogation) et pour la vérification des hallucinations.

Actions proposées #6

- Améliorer la qualité de vie au travail car modification des tâches aujourd'hui chronophage et rapidité dans les réponses apportées de premier niveau
- Acteurs impliqués : Services supports RH et instances, informaticiens, communication, CNFPT formation, service marchés. La temporalité : après les élections, pendant 6 mois.

Actions proposées #7

L'IA peut permettre d'accélérer la mise en œuvre des projets du mandat :

- Accompagner le portage du projet d'administration
- Faciliter la communication avec les usagers et la lisibilité des actions
- Apporter une réponse rapide aux usagers, simplifier
- Le tout sans risque juridique
- Proposer le top 10 des actions à mettre en place : lancer un diagnostic IA simple par administration, expérimenter des IA internes, créer des chatbots citoyen, automatiser les pré instructions des dossiers pour fiabiliser, analyser les retours citoyens, mettre en place des formations pour les élus, agents et citoyens.

Actions proposées #8

Lutter contre le non recours aux prestations sociales (en gardant le contact humain en premier !) en outillant les agents- travailleurs sociaux (protection des données, OPEN DATA)

Parties prenantes : travailleurs sociaux, Cadres, élu.es, syndicats, DSI, DRH, élu.es, organismes publics.

Temporalités de mises en œuvre : expérimentation avec quelques agents. D'abord seulement avec les données du département : vie publique/service public puis montée en puissance avec autres organismes après bilan, présentation CST.

Comment l'IA peut-elle améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services publics ? (suite)

Actions proposées #8 (suite)

- Leviers :

- personnes suivies par les Travailleurs sociaux
- partenariats France travail, maison France services, CAF
- outils numériques communs

- Vigilances

- Protection données - CNIL
- Collecte des données
- transparence démocratique
- enjeu social d'accompagnement du changement, évolution métiers
- augmentation dépenses fonctionnement (prestations + outils)

Dans quelle mesure l'IA transforme-t-elle les métiers, les compétences et l'organisation du travail, et comment accompagner ces mutations pour en faire une opportunité plutôt qu'une menace ?

Actions proposées #1

- Expérimenter une fonction IA externe pour la compétence accueil d'une mairie

Parties prenantes : accueil, DSI, DRH, OS

Temporalité : 6 mois

Objectifs : améliorer la qualité de l'écoute de l'usager et la réactivité de la réponse

Actions proposées #2

- Ajout d'une IA pour venir en aide à Martine, agent d'accueil débordée par les usagers et toutes les informations des services

Actions proposées #3

- Cartographie des métiers et des risques
- Expérimenter avant de généraliser, faire une place au citoyen

Actions proposées #4

- Prise en charge par l'IA des actes rapides / accompagnement des agents / création d'une charte d'utilisation de l'IA /
- Acculturation des élus et des cadres / définition des objectifs principaux / dialogue social
- Choix d'un prestataire IA et maintenance / respect des réglementations et de la RGPD / formation des agents / allocation budgétaire / plan de communication vers les administrés / évaluation

Actions proposées #5

- Utiliser l'IA pour accélérer la commande publique (charge de travail des agents, veiller aux RPS). Automatisation des cahiers des charges et des analyses des offres

Actions proposées #6

Évolutions de l'accueil en mairie

Actions proposées #7

- Mise en place d'un chatbot à la demande des élus pour outil interne et externe, pour des réponses aux citoyens fiabilisées

Actions proposées #8

- Identifier pour chaque métier les tâches qui pourraient être automatisées par l'IA afin de mobiliser le temps de travail des agents sur des activités à forte valeur ajoutée, notamment le lien avec les usagers.

Actions proposées #9

- Mise en place d'une IA générative expérimentale pour les assistantes de direction

"Légitimité et leadership partagé élus / dirigeantsà l'heure de l'IA"

Les rôles et les responsabilité des élus et des dirigeants territoriaux dans le déploiement de projet d'Intelligence Artificielle.

(Le nombre d'occurrence est représenté par la taille de la police)

L'ELU

Rassurer les citoyens et donner du sens

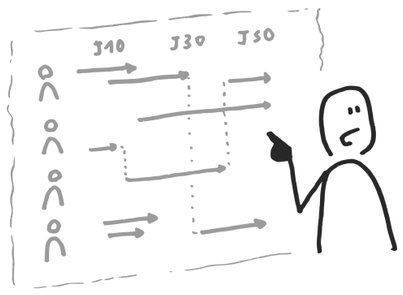
Orienter et porter le projet

Evaluer la satisfaction par le dialogue citoyen

S'assurer du respect des valeurs démocratiques

Protéger l'image du service public

Donner l'exemple



L'ELU
LE BINÔME
LE CADRE DIRIGEANT

Etablir la charte d'utilisation de l'IA dans la collectivité

Animer le dialogue social et les réunions publiques

Définir le suivi et validation des étapes

Piloter conjointement le projet

Se former conjointement

LE CADRE DIRIGEANT

S'assurer de la robustesse et accompagnement des agents

Accompagner le changement, le déploiement auprès des agents

Sécuriser les processus (aspects financiers et juridiques)

Identifier les évolutions de l'organisation et piloter les redéploiements

Etre garant de la souveraineté de la solution, de la sécurisation et de la bonne exploitation des données

Concevoir et piloter le projet

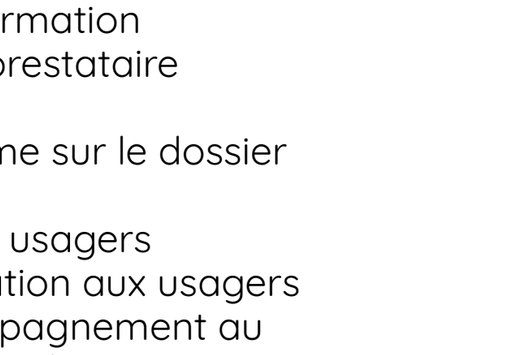
Les leviers et points de vigilance pour le binôme élus et dirigeants

LEVIERS

- Créer une IA intuitive et pratique (pas une usine à gaz)
- Administrer un questionnaire en direction des usagers
- Créer un groupe de travail pour identifier les enjeux budgétaires
- Gérer la masse salariale
- Organiser des Retex pour régulation au fil de l'eau
- Former les agents et les élus
- Être transparent avec l'usager
- Garantir la protection des données
- S'assurer de l'équité d'accès
- Identifier un budget dédié et défini en amont
- Réaliser une campagne de communication auprès de la population (procédure, gains attendus)
- Protéger les données, minimiser le dérapage budgétaire, accompagner les agents, promouvoir le sens et la nouvelle organisation du travail
- Valoriser la qualité des service
- Développer la confiance, contrôle, souveraineté / dépendance à l'outil
- Mettre en place un contrôle régulier des réponses apportées par l'IA.
- Contrôler la feuille de route, les attitudes personnelles, la communication et s'assurer de la participation des encadrants à l'évaluation

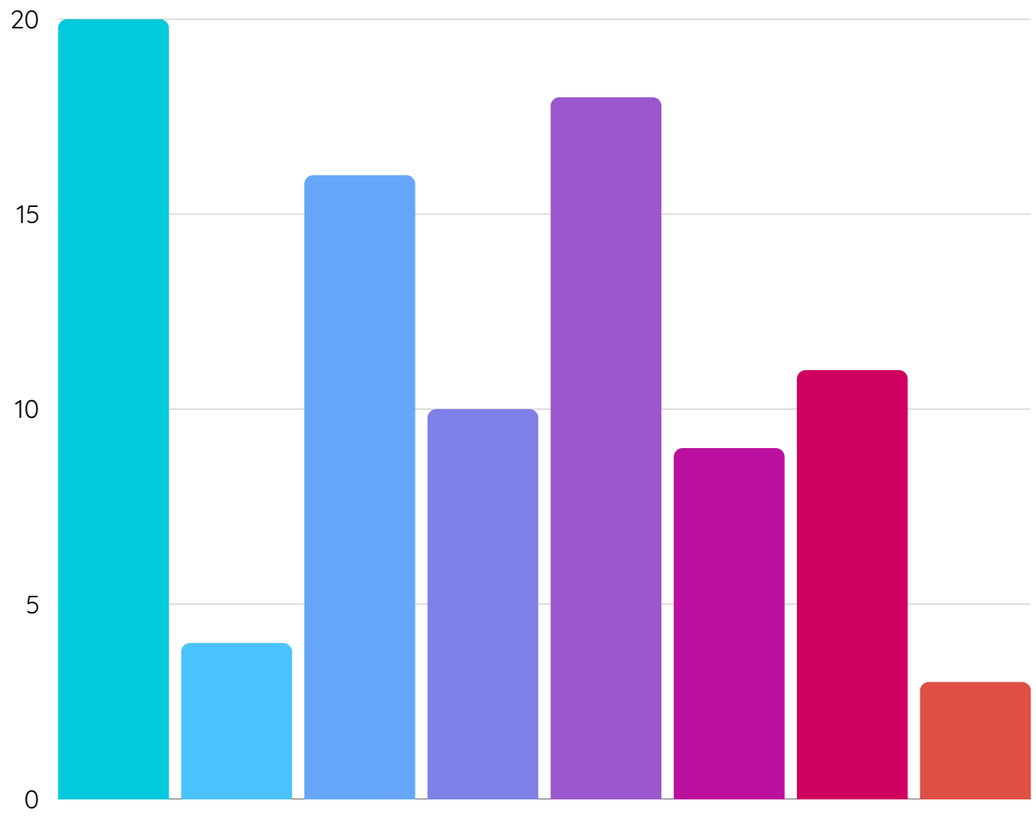
POINTS DE VIGILANCE

- Penser à la sensibilisation, la formation
- Se faire accompagner par un prestataire
- Créer un outil sur mesure
- Retourner à l'humain si problème sur le dossier instruit
- Communiquer les résultats aux usagers
- Réinvestir le temps dans la relation aux usagers
- Organiser les discours, l'accompagnement au changement, la transparence sur l'expérimentation
- Créer une charte éthique
- Penser un plan de formation destiné à l'ensemble des agents
- Sensibiliser les élus sur la nécessité de maintenir le lien avec les administrés : c'est un outil complémentaire
- Inscrire la démarche dans les missions des agents (dans les entretiens annuels)
- Organiser des retours d'expériences de collectivités, la communication, et les échanges et retours des personnes impliquées
- Attention aux recours des pétitionnaires



OCCITANIE
LE RENDEZ-VOUS DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX
10 & 11 DÉCEMBRE 2025 – STRASBOURG

Quelles sont les valeurs fondamentales pour le binôme élu-dirigeant territorial dans la mise en oeuvre d’un projet d’IA ?



- **Amélioration du service public rendu ou du processus interne** (20 votes)
- **Sobriété environnementale et usage raisonné** (4)
- **Transparence, partage et explicabilité** (16)
- **Respect des droits fondamentaux et des libertés** (10)
- **Formation et conditions de travail des agents** (18)
- **Participation citoyenne et inclusion** (9)
- **Cadres juridiques européen et français** (11)
- **Autre** (3) : **"IA souveraine", "Ouverture aux entreprises locales, coopération avec d'autres CT" et "Intégration dans un budget vert"**

BONUS : Selon vous, l’IA peut-elle jouer un rôle pour le binôme élu-dirigeant ?

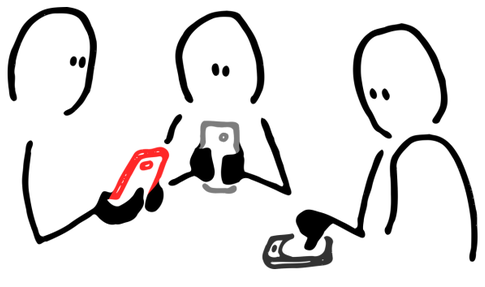
6 groupes n’ont pas répondu à la question bonus.
2 groupes ont répondu “oui” sans autre précision.

Oui…

- Optimisation de l’alignement et du service + satisfaction de l’usager + gains dans la relation à l’usager.
- Analyse des différents points de vue.
- Ça va challenger le binôme.
- Confiance dans la capacité de transformation de l’organisation.
- Construction des éléments de langage et tenue du rôle de tiers de confiance (un 3e point de vue !).
- Rapidité de réflexion, facilité de réflexion et de vulgarisation des sujets.
- Gain de temps pour l'aide à la décision, les dirigeants et services vont gagner du temps pour valoriser l'aide à la décision plutôt que l'exécution.
- Outil permettant de répondre aux usagers sur les questions liées à une méconnaissance du service public, au profit de temps dédié pour des questions de transformation profonde.

…Mais

- Risque d'effacement de l'élu derrière la technique ou aussi risque de l'élu qui pense pouvoir se passer des dirigeants.
- Attention à la tentative de remplacement.
- Non-adhésion des acteurs (citoyens et agents).
- Défiance, « tout le monde devient médecin ».
- Risque de pensée unique.
- Réduction des marges de décision, normalisation des réponses
- Quid de la fiabilité des réponses apportées et de l’impact écologique ? Il convient de maintenir une relation humaine à l’usager et de rester vigilant à la fracture numérique.
- Question de la légitimité de l’encadrement à maîtriser l'outil.





ELUS ET CADRES DIRIGEANTS

une relation clef

pour l'action publique locale

ets LE RENDEZ-VOUS DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX

10 & 11 DÉCEMBRE 2025 – STRASBOURG

le cnfpt OCCITANIE