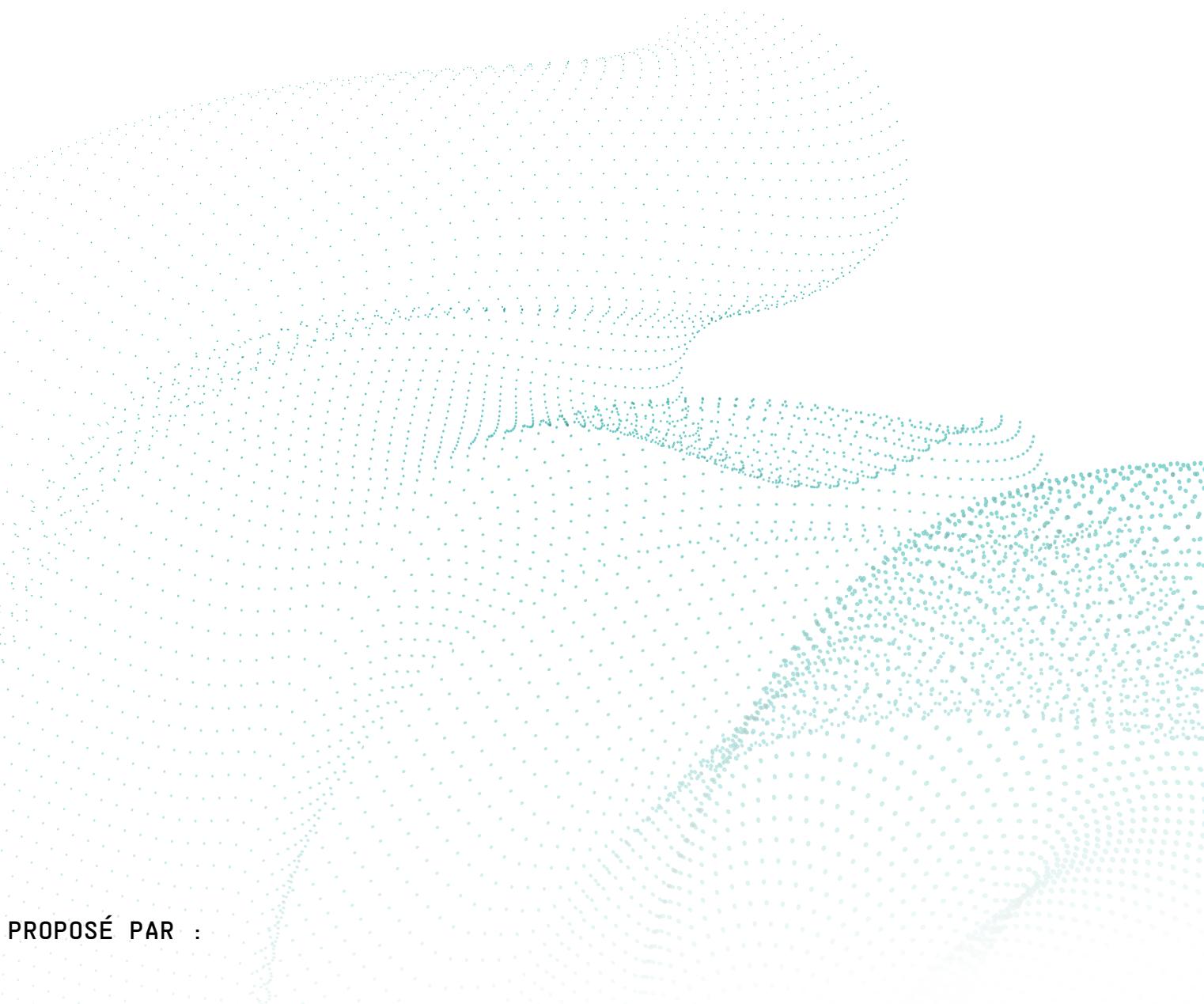




GUIDE

QUELLE STRATÉGIE POUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS MA COMMUNE?



PROPOSÉ PAR :

ethix

Lab for Innovation Ethics
Laboratoire d'éthique de l'innovation
Laboratorio per l'éтика dell'innovazione
Lab für Innovationsethik

UNION DES COMMUNES VAUDOISES

ADAPTÉ PAR :

ANTENNE
RÉGION VALAIS ROMAND



TABLE DES MATIÈRES

1. Processus général	3
2. Campagne de formation pour les membres de l'administration et du conseil communal (étape 1)	4
3. Feuille de route du projet stratégique sur l'IA dans la commune (étape 2)	5
4. Partage d'expérience avec les autres communes impliquées dans un projet d'IA (étape 3)	7
5. Ressources	8

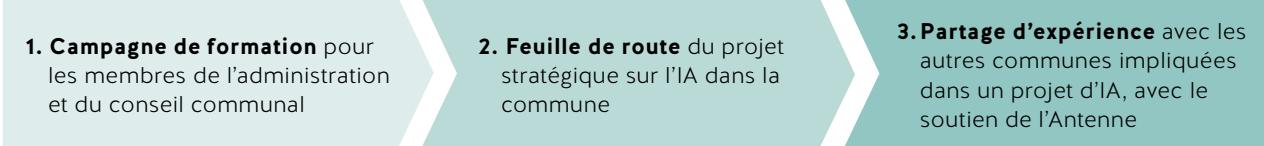
Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique ; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin. Ceci a pour but de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

Ce document peut être utilisé comme base pour conduire une réflexion stratégique au sein du conseil communal et des collaborateurs.



1 PROCESSUS GÉNÉRAL

Voici une proposition en trois étapes pour étudier l'intégration de l'IA générative au sein d'une administration communale. Chaque étape est détaillée dans ce document et est adaptable aux spécificités de la commune.



Avant de démarrer, il est utile de rappeler les principales leçons des débats sur le numérique en général afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs en matière d'IA.

- La numérisation et l'IA ne sont pas faits pour reproduire à l'identique ce que les administrations faisaient sans ces outils. L'intégration de nouveaux outils est une opportunité de repenser les processus existants. Un conseil ? Investir du temps pour mettre à plat les processus actuels et les améliorer.
- La numérisation et l'IA modifient les processus de travail et les rapports entre les équipes et les services. Il vaut la peine d'investir du temps afin d'intégrer tout le monde dans le processus.
- Ne rien décider et ne pas communiquer pousse les personnes intéressées à expérimenter en cachette, tout en se plaignant que le Conseil ou les personnes référentes désignées à l'interne ne font rien. Le potentiel des outils reste sous-exploité.
- Dans un marché où l'offre évolue très vite, il est recommandé de ne pas faire de choix contraignants, par exemple un engagement exclusif sur le long terme ou des clauses contractuelles bloquantes. Il est important d'assurer l'interopérabilité des systèmes et une option de sortie claire. L'objectif est de rester agile et flexible afin de coller au mieux aux besoins des équipes. Attention aux solutions commerciales qui promettent monts et merveilles sans effort !
- Utiliser des outils commerciaux (avec une licence payante) permet de profiter des meilleurs outils disponibles avec des performances intéressantes et de faire des tests à faibles coûts. Pour l'heure, il semble difficile de développer des outils en interne. L'avènement d'outils en open-source facilement adaptables pourrait aussi changer la donne.
- Partout où c'est possible, il faut chercher la mutualisation des ressources avec d'autres communes. Les communes valaisannes ne devraient pas chercher chacune sa propre solution à des problèmes similaires : en s'alliant, elles apprennent des expériences des autres et sont plus fortes pour négocier des solutions commerciales intéressantes. L'Antenne est là pour soutenir cette mutualisation des ressources.





2 CAMPAGNE DE FORMATION POUR LES MEMBRES DE L'ADMINISTRATION ET DU CONSEIL COMMUNAL (ÉTAPE 1)

Cette première étape poursuit deux buts principaux :

- Former les collaborateurs aux outils d'IA générative et leur permettre de profiter des opportunités offertes par ces outils (notamment pour les tâches administratives répétitives)
- Tester l'intérêt des équipes pour ces outils d'IA générative (en vue de peut-être réaliser un projet plus ambitieux)

Cette campagne de formation peut être modulée selon les critères suivants :

- Public cible : personnel de l'administration (à tous les échelons hiérarchiques), conseillers communaux
- En équipe, par service ou de manière mixte
- Participation volontaire ou obligatoire
- De durée plus ou moins longue (de 2h à une journée)

Le contenu de cette formation devrait porter en priorité sur les points suivants :

- Comprendre le fonctionnement de l'IA générative (ses points forts et ses faiblesses)
- Maîtriser les règles d'utilisation au sein d'une administration publique (sécurité et éthique)
- Comprendre et tester les cas d'usage pour une commune

Il est fortement recommandé de réaliser cette formation en présentiel et de manière interactive. Cette approche permet aux personnes de tester concrètement les outils et d'interagir avec les collègues.

La formation peut être organisée avec un spécialiste interne, externe ou avec une personne expérimentée d'une autre commune, sur la base de ressources mises en commun.

Expériences concrètes (source : UCV) :

- Commune d'Yverdon-les-Bains : 1h de formation pour les membres du conseil communal et 2h de formation volontaire pour les responsables de service et leurs adjoints, avec un prestataire externe, le tout sous la houlette de la personne référente pour l'informatique et le numérique désignée par la commune. Présentation du memento, mis à disposition sur l'intranet de la commune.
- Commune d'Ecublens : 3h de formation volontaire pour tous les collaborateurs de l'administration communale ainsi qu'une session spéciale de formation pour les chefs de service. Le tout organisé par le service RH.
- Commune d'Aubonne : 3h de formation volontaire pour tous les collaborateurs de l'administration et les membres du conseil sur l'impulsion du secrétariat communal.
- UCV : 2h de formation, puis travail en équipe durant 3h sur un projet concret avec accompagnement du formateur (synthèse d'un retour de consultation).





3 FEUILLE DE ROUTE DU PROJET STRATÉGIQUE SUR L'IA DANS LA COMMUNE (ÉTAPE 2)

En cas de succès de la campagne de formation, la commune peut décider de poursuivre dans cette voie et de lancer un projet stratégique. Avant d'entamer ce processus, il est nécessaire de répondre à certaines questions comme :

- Certaines personnes au sein de la commune sont-elles motivées à se lancer dans ce projet ?
- Le conseil communal est-il prêt à soutenir ce projet ?
- Le conseil communal est-il prêt à investir des ressources (temps et argent) afin de réaliser au moins une phase de test ?
- Une personne capable de porter ce projet est-elle disponible ?
- Les personnes en charge de l'informatique sont-elles en accord avec le projet ?

Les six étapes suivantes esquissent une feuille de route adaptable aux spécificités de la commune. Cette feuille de route doit être utilisée à la manière d'un processus itératif (permettant des allers-retours entre les étapes).

Étape préliminaire : Choix d'une personne porteuse du projet (par ex. secrétaire municipal, responsable informatique...).

Étape	Objectif	Mesures potentielles
1. État des lieux	<p>Faire l'inventaire des pratiques et des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui utilise des outils d'IA générative actuellement et pour quelles tâches ? • Quel est le niveau de compétence des membres du conseil communal et des chefs de service ? Quel est le niveau de compétence des équipes ? • Quel est l'état des lieux pour le service informatique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage envoyé aux personnes de l'administration (utilisation, compétences, besoins) • Évaluation des usages actuels par le chef de projet ou le responsable IT
2. Discussion stratégique préliminaire	<p>Établir une feuille de route :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'un memento sur l'utilisation d'outils d'IA générative au sein de l'administration communale (inspiré de ce document) • Discussion préliminaire sur la feuille de route au sein de la commune, établissement d'un budget pour la phase de test, avec un service pilote • Le service pilote sera déterminé en fonction de la motivation des personnes au sein de ce service et des tâches où les outils d'IA pourraient être particulièrement pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix d'un service pilote • Identification préliminaire des personnes ressources dans le service
3. Communication interne	<p>Communiquer sur la feuille de route et sur les grandes étapes à venir.</p> <p>Pas d'annonce tonitruante, l'objectif est de générer de la confiance en montrant que la commune s'occupe du sujet et propose des solutions concrètes. Communication pro-active sur les craintes éventuelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi d'informations générales au personnel • Mise à disposition du memento (sur l'Intranet ou autre outil de communication à tout le personnel)





3 FEUILLE DE ROUTE DU PROJET STRATÉGIQUE SUR L'IA DANS LA COMMUNE (ÉTAPE 2) (suite)

Étape	Objectif	Mesures potentielles
4. Test avec équipe ou service pilote	<p>Phase de test avec un service ou une équipe pilote :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail spécifique avec les personnes ressources • Identifier les processus les plus importants et chronophages et mise à plat de ces processus avec le responsable du service pilote • Identifier les potentiels de modification grâce aux outils d'IA (généralistes et métier), expérimentation concrète dans les processus de travail avec les outils d'IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat de licences professionnelles pour des outils du marché • Formation spécifique pour les personnes responsables des tests • Formation avancée pour tous les collaborateurs du service pilote
5. Mise en commun et choix stratégiques	<p>Les résultats du service pilote sont partagés avec les personnes désignées à l'interne et le conseil communal.</p> <p>Les points principaux à discuter sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels processus ont pu être modifiés et améliorés ? • Quels sont les défis principaux qui sont apparus ? • Quel est l'état d'esprit des employés ? Les employés se sentent-ils pris en compte et écoutés ? Où sont les craintes ? <p>Si le test est considéré comme concluant, le conseil communal peut l'étendre aux autres services. Dans chaque service, des personnes ressources sont définies pour promouvoir l'utilisation des outils selon les leçons identifiées lors du test.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication du conseil communal sur les résultats du test et les choix stratégiques effectués • Partage des expériences de « pair-à-pair » au sein des services • Achat de licences professionnelles pour les services (généralistes et métier) • Établissement d'un budget pour la poursuite du projet auprès des différents services
6. Bilan intermédiaire	<p>Discussion entre le conseil communal et les personnes désignées à l'interne sur la mise en œuvre de la stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles améliorations concrètes ont pu être réalisées ? • Quel est le rapport entre les ressources investies et les améliorations ? • Quelles ressources pourraient être mutualisées avec d'autres communes ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication aux employés de l'administration • Communication externe pour les citoyens (en mettant l'accent sur l'amélioration des services publics) via les conseils généraux et les assemblées primaires





4 PARTAGE D'EXPÉRIENCE AVEC LES AUTRES COMMUNES IMPLIQUÉES DANS UN PROJET D'IA (ÉTAPE 3)

Ce document s'adresse avant tout aux communes souhaitant démarrer leurs réflexions et actions sur l'IA au sein de leur administration. Pour les communes ayant générées des premières expériences, l'échange avec d'autres communes est intéressant et productif.

- Partage d'expérience sur le fonctionnement de l'administration :

Quelles tâches sont particulièrement favorables à l'utilisation d'outils d'IA ?

→ Où sont les gains de temps les plus intéressants ?

→ Quels processus de contrôle qualité devraient être mis en place ?

- Partage d'expérience sur les outils d'IA générative :

→ Quels outils d'IA généralistes pour quelles tâches ?

→ Quels outils d'IA métiers pour des tâches spécialisées ?

- Mise en commun de ressources pour le développement d'outils spécifiques

La collaboration intercommunale et la mise en commun d'expériences sont soutenues et facilitées par l'Antenne Région Valais romand. Des rencontres et des formations peuvent être organisées en plus de la mise à disposition de ressources et de professionnels dédiés à cette thématique.





5 RESSOURCES

De nombreuses ressources sont d'ores et déjà à disposition. Voici un choix organisé de manière thématique :

Définition et fonctionnement de l'IA générative

- Réseau de compétences en intelligence artificielle, Terminologie, (V2.1, 2023) : <https://cnai.swiss/fr/products/terminologie/>
- Confédération suisse, Fiche technique sur l'utilisation d'outils d'IA générative au sein de l'administration fédérale (2024) : https://cnai.swiss/wp-content/uploads/2024/01/Fiche-technique-sur-l-utilisation-d-outils-dIA-generative-au-sein-de-ladministration-federale_V1.2_FR_clear.pdf
- Confédération suisse, Aide-mémoire de sensibilisation en matière de grands modèles de langage (large language models, LLM) au sein de l'administration fédérale (2024) : https://cnai.swiss/wp-content/uploads/2024/05/Merkblatt_zu_LLMs_v1_April26_FR_def.pdf
- Ressources « premiers pas » de la HES-SO : <https://numerique.hes-so.ch/course/view.php?id=254>

Ressources sur le prompting

- Comment bien prompter ? Ressources préparées par la HES-SO : <https://numerique.hes-so.ch/course/view.php?id=254>
- Comment prompter ? (guide numérique Uni Genève) : <https://www.unige.ch/numerique/fr/plan-daction/ia1/accueil/guide-pratique-ia/comment-communicuer/>
- Conseils pour l'utilisation de l'IA générative EPFL : <https://www.epfl.ch/about/vice-presidencies/fr/vice-presidence-academique-vpa/conseils-pour-lutilisation-de-lia-generative-dans-la-recherche-et-leducation/>

Ressources sur la cybersécurité / protection des données

- Sensibilisation et formation en cybersécurité (canton de Vaud) : <https://www.vd.ch/dcirth/dgnsi/cybersecurite/sensibilisation-et-formation-en-cybersecurite>
- Formation de base sur la cybersécurité/protection des données (CCDJP) : <https://elearningcyber.ch/fr>
- La sécurité de l'information (groupe latin Sécurité de l'Administration numérique suisse) : https://www.esusi.vd.ch/esusi_menu_web/story.html

Documents / ressources produits par les institutions publiques valaisannes

- Memento sur l'utilisation d'outils d'IA générative au sein de l'administration communale d'Yverdon-les-Bains (document interne)
- Stratégie numérique ville de Winterthur : <https://stadt.winterthur.ch/themen/die-stadt/smart-city-winterthur/strategie>
- Recommandation du canton de Genève : <https://www.ge.ch/document/37368/telecharger>
- Recommandation du canton du Valais : https://www.cosp-info.ch/site/doc/2024/06/Recommandations-IA-2024-05.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Recommandation du canton de Fribourg : https://www.fr.ch/sites/default/files/2024-11/directive-intelligence-artificielle-ia.pdf?utm_source=chatgpt.com





5 RESSOURCES (suite)

Ressources pour accompagner la discussion dans les équipes

- Canvas pour organiser une discussion au sein d'une équipe (projet Ethix-Fondation Mercator, prévu pour l'industrie créative, mais applicable aux organisations publiques) : https://ethix.ch/sites/default/files/2023-08/Ethix_ChatGPT_Economie-creative_canevas_0.pdf
- Courtes vidéos préparées par le canton de Genève (domaine entreprise, mais applicable aux organisations publiques) : <https://www.ge.ch/dossier/entreprises-numerique/intelligence-artificielle/formation-ligne-intelligence-artificielle>

Ressources académiques sur l'IA dans les institutions publiques

- Guenduez/Mettler, "Strategically Constructed Narratives On Artificial Intelligence: What Stories Are Told In Governmental Artificial Intelligence Policies?", Government Information Quarterly, 2022 : <https://www.alexandria.unisg.ch/entities/publication/a718abda-8493-4102-8074-adfa0ad2c2ab>
- Neuman et al., « Exploring Artificial Intelligence Adoption in Public Organizations: a Comparative Case Study », Public Management Review, 2024 : <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14719037.2022.2048685?needAccess=true>
- European Commission, Competences and governance practices for artificial intelligence in the public sector, 2024 : https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC138702/JRC138702_01.pdf



Antenne Région Valais romand

Rue du Léman 19
CH-1920 Martigny

+41 27 720 60 16

info@regionvalaisromand.ch
www.regionvalaisromand.ch