

Acheter Claude dans une collectivité

Neuf étapes pour passer de la demande des agents à une expérimentation encadrée, mesurée et défendable.

Guide pratique à l'usage des directions générales, des directions des systèmes d'information, des délégués à la protection des données et des chefs de projet IA des collectivités territoriales.

À qui s'adresse ce guide, et ce qu'il n'est pas

Vos agents utilisent déjà un assistant d'IA générative, le plus souvent avec un compte personnel, et votre direction générale vous demande une réponse. Ce guide donne l'ordre dans lequel traiter les questions, et les réponses que nous avons observées dans les collectivités qui ont fait ce chemin avant vous.

Il s'adresse à celles et ceux qui doivent arbitrer : un directeur général qui veut savoir ce que cela engage, un responsable informatique qui doit dire si c'est administrable, un délégué à la protection des données à qui l'on demande un avis sur un outil qu'il découvre, un chef de projet IA qui doit produire une expérimentation en quelques semaines. Il est écrit pour une collectivité qui part de zéro ou presque, et il se lit dans l'ordre : chaque étape produit la matière de la suivante.

Ce guide n'est ni un conseil juridique, ni un avis de délégué à la protection des données, ni la documentation de l'éditeur. Il ne contient aucun prix, parce que les tarifs évoluent et se lisent chez l'éditeur au moment où vous décidez. Il ne contient aucun montant de seuil de la commande publique, parce que ces montants sont révisés et que les citer de mémoire est la meilleure façon de fonder une décision sur une information périmée. Partout où une vérification s'impose, elle est signalée.

NOTRE POSITION, POUR QUE VOUS SACHIEZ D'OÙ NOUS PARLONS

EcoLLM est une assistance à maîtrise d'ouvrage sur tout système d'IA générative. Nous évaluons toutes les solutions du marché, de Claude à Dict.ai en passant par Mistral, ChatGPT, Copilot, DelibIA ou Linagora, et nous n'en portons que certaines à prix coûtant. Ce guide parle de Claude parce que c'est l'outil le plus demandé par les agents et le plus rapide à mettre sur étagère, pas parce qu'il conviendrait à tous les cas d'usage d'une collectivité. Notre rémunération ne varie pas selon la solution que vous reprenez, et nous n'intervenons pas comme intégrateur de la solution que nous avons aidé à choisir.

Les neuf étapes

1	Qualifier la demande avant d'acheter	p. 3
2	Choisir le modèle de comptes	p. 4
3	Identifier le canal d'achat	p. 5
4	Choisir le plan	p. 6
5	Préparer le dossier du délégué à la protection des données	p. 7
6	Écrire la charte et le prompt système	p. 8
7	Organiser le déploiement	p. 9
8	Mesurer les coûts et l'empreinte	p. 10
9	Anticiper l'industrialisation	p. 11

Qualifier la demande avant d'acheter

L'erreur la plus fréquente consiste à traiter la demande des agents comme une demande d'achat. C'est une demande d'usage, et elle se qualifie avant de se financer.

Recenser ce qui se fait déjà, sans sanction

Dans toute collectivité d'une certaine taille, des agents utilisent déjà un assistant généraliste, avec un compte personnel gratuit, en dehors de toute charte. Le premier geste utile n'est pas d'interdire, c'est de savoir. Un recensement mené explicitement sans sanction, par une question ouverte aux directions ou par un court questionnaire anonyme, vous apprend en quelques jours quels sont les usages réels, quelles données y transitent et quelles directions sont en avance. Ce recensement est la matière première de tout le reste : il fournit les cas d'usage à mesurer, les catégories de données à encadrer dans la charte, et les référents naturels du déploiement.

Il donne aussi l'argument qui fait basculer les arbitrages. Un usage non instruit ne disparaît pas quand on l'interdit : il se déplace vers des comptes personnels, hors de toute traçabilité. C'est cet écart entre ce qu'un agent peut faire chez lui et ce que l'organisation lui propose qui rend le sujet structurel, et c'est lui que l'expérimentation vient réduire.

Dimensionner le périmètre

Une expérimentation à cinq agents ne prouve rien : elle occupe. Elle produit des anecdotes, pas des mesures, et elle s'épuise avant d'avoir rencontré le premier vrai cas d'usage. À l'inverse, ouvrir l'outil à tout le monde le premier jour empêche l'accompagnement. L'ordre de grandeur qui fonctionne se situe entre plusieurs dizaines et quelques centaines d'agents, répartis sur plusieurs directions aux métiers différents, avec des référents identifiés dans chacune. Le nombre importe moins que la diversité : c'est en confrontant l'outil à des métiers éloignés que l'on découvre lesquels gagnent réellement du temps.

Identifier qui décide

Trois signatures conditionnent le démarrage, et il est utile de savoir dès le départ qui les porte : celle qui engage la dépense, celle qui accepte le risque juridique et celle qui portera le dispositif au quotidien. Dans les collectivités que nous observons, ces trois rôles sont rarement réunis, et le programme avance à la vitesse du plus lent. Les faire se parler en une seule réunion de cadrage, avant tout achat, fait gagner des semaines.

LE PIÈGE DES LICENCES DORMANTES

Une licence payée et inutilisée est un gaspillage économique et environnemental. C'est le point où l'objectif d'adoption et le critère environnemental cessent de s'opposer : maximiser le taux d'utilisation réel des abonnements est à la fois une économie et une mesure de sobriété. Prévoyez dès l'étape 1 comment vous constaterez l'usage réel, et ce que vous ferez des accès inactifs au bout de quelques mois.

Ce qu'il faut avoir en main avant d'ouvrir un compte

À la fin de cette étape, vous devez pouvoir énoncer en une page : les trois à cinq cas d'usage prioritaires et la façon dont vous mesurerez le temps gagné sur chacun ; le nombre d'agents concernés et les directions qu'ils représentent ; les catégories de données qui ne devront jamais être soumises à l'outil ; les trois personnes qui décident ; et la durée de l'expérimentation, qui se compte en mois et non en semaines. Sans cette page, l'achat vient trop tôt.

Choisir le modèle de comptes

C'est le choix qui détermine à la fois le coût, la gouvernance et la position du délégué à la protection des données. Il se fait avant le canal d'achat, parce qu'il change l'ordre de grandeur de la dépense.

Le modèle nominatif

Une licence par agent. La traçabilité est individuelle, les conversations sont privées, le provisionnement se branche sur l'annuaire, et la charte s'applique à une personne identifiée. C'est le modèle cible de tout déploiement généralisé, et le seul qui tienne quand le nombre d'utilisateurs devient un effectif. Ses deux difficultés sont un coût strictement proportionnel à l'effectif équipé, et une phase de sélection des bénéficiaires qui, dans une collectivité, se révèle souvent plus conflictuelle que prévu : être ou ne pas être dans la première vague devient un enjeu interne.

Le modèle partagé par direction

Un compte générique par direction, dont les identifiants sont remis à des référents qui les diffusent et rappellent les règles. Ce modèle permet d'ouvrir l'outil à plusieurs centaines d'agents avec quelques dizaines de licences. Un Département qui a déployé un assistant généraliste pour environ deux cents utilisateurs, et dont nous relayons l'expérience de façon anonyme, a retenu cette formule : une vingtaine de licences, un compte par direction, une trentaine de référents chargés de diffuser les codes et les règles d'usage.

Les trois contreparties sont à assumer explicitement, parce qu'elles reviendront dans la bouche du délégué à la protection des données. Les conversations d'une direction sont visibles par tous ceux qui partagent le compte, ce qui interdit d'y traiter des situations individuelles d'usagers ou d'agents. La traçabilité est celle de la direction, pas de l'agent, ce qui affaiblit l'imputabilité en cas d'incident. Et les conditions d'utilisation de l'éditeur sur le partage d'identifiants sont à vérifier à la date de lecture, car elles ne sont pas uniformes d'une offre à l'autre.

LA RÈGLE DE DÉCISION, EN TROIS LIGNES

Si vous cherchez encore les cas d'usage, le modèle partagé est un modèle d'expérimentation légitime, à condition d'exclure les données sensibles et de le dire dans la charte.

Si vous avez identifié les cas d'usage et que vous équipez des agents pour leur travail quotidien, passez au nominatif.

Si vos cas d'usage prioritaires touchent des situations individuelles, le modèle partagé est exclu dès le départ : n'engagez pas l'expérimentation dessus.

L'effet sur le budget

Le passage d'un modèle à l'autre ne fait pas varier la dépense à la marge, il la fait changer d'ordre de grandeur. Équiper un même effectif en nominatif plutôt qu'en comptes partagés multiplie le nombre de licences par un facteur proche de dix. Ce facteur a une conséquence très concrète sur l'étape suivante : il fait souvent passer la dépense d'un régime d'achat à un autre. Un montant qui tenait dans une régie d'avances devient un achat qui relève d'une procédure. Décider du modèle de comptes avant d'instruire le canal d'achat évite de refaire deux fois le même travail.

Identifier le canal d'achat

À notre connaissance et à la date de rédaction, il n'existe pas de marché de centrale d'achat permettant de commander ces licences sur catalogue — vérifiez-le auprès de votre centrale habituelle. Trois voies sont donc praticables, et une quatrième est à l'étude.

La régie d'avances

Le régisseur règle l'abonnement par carte bancaire, dans la limite du plafond fixé par l'ordonnateur, et le comptable public reprend ensuite la dépense. C'est la voie la plus rapide, et celle qu'empruntent la plupart des collectivités qui démarrent. Trois points méritent attention. L'acte constitutif de la régie doit couvrir la nature de la dépense et le moyen de paiement : une régie créée pour de menues dépenses de fonctionnement ne couvre pas d'office un abonnement logiciel, et l'acte doit parfois être modifié. Le montant de l'avance consentie au régisseur et le plafond applicable par opération sont deux notions distinctes, la seconde étant fixée par voie réglementaire : faites-les vérifier par votre comptable public, à la date de lecture. Enfin, un paiement mensuel plutôt qu'annuel maintient plus facilement la dépense sous les plafonds, au prix d'un coût unitaire souvent supérieur.

L'achat direct en dessous du seuil de dispense

Le code de la commande publique permet de passer un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables en dessous d'un seuil dont le montant est à vérifier à la date de lecture. Cette dispense n'est pas inconditionnelle : l'acheteur doit choisir une offre pertinente, faire une bonne utilisation des deniers publics et ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur lorsqu'il existe une pluralité d'offres. Elle s'apprécie par besoin homogène, et le fractionnement artificiel d'un achat pour passer sous le seuil est irrégulier : découper un déploiement en commandes successives ne tient pas devant un contrôle.

Le marché : marché existant ou procédure adaptée

Au-delà, ou lorsque l'expérimentation devient un déploiement, la dépense relève d'un marché. Deux pistes valent d'être examinées avant d'en lancer un : un marché de prestations informatiques en cours peut parfois porter la fourniture, et un accord-cadre à bons de commande offre la souplesse dont un programme d'IA a besoin. Attention à la rédaction : le code encadre la mention d'une marque dans les spécifications techniques. On décrit donc un besoin issu des cas d'usage qualifiés à l'étape 1, et non « des licences » d'un éditeur nommé — contrainte de forme qui a une vertu de fond, puisqu'elle oblige à savoir ce que l'on achète.

LA QUATRIÈME VOIE, À L'ÉTUDE

Confier les licences à l'assistant à maîtrise d'ouvrage pendant la durée de l'expérimentation, la licence devenant un véhicule d'expérimentation et non un produit acheté, est une formule qui appelle une analyse juridique que nous faisons conduire. Tant qu'elle n'est pas tranchée, nous n'affirmons rien à son sujet : nous vous aidons à identifier le canal d'achat adapté à votre situation, à la taille de votre expérimentation et à vos règles internes.

À FAIRE VÉRIFIER AVANT DE SIGNER

Le montant du seuil de dispense et le plafond de votre régie, à la date de lecture. La capacité du fournisseur à émettre une facture acceptable par votre collectivité, et son référencement dans Chorus Pro le cas échéant. Le traitement de la taxe sur la valeur ajoutée pour une facture émise depuis l'étranger, question à poser à votre comptable public. Et la durée d'engagement : un abonnement annuel réglé d'avance se négocie mal quand l'expérimentation s'arrête au bout de six mois.

Choisir le plan

Les offres professionnelles se ressemblent d'un éditeur à l'autre : une offre d'équipe que l'on souscrit en ligne, une offre d'entreprise que l'on contractualise, et des offres destinées à des administrations. Le contenu exact de chacune, ses prérequis et son nombre minimal de sièges changent régulièrement.

L'offre d'équipe

Elle s'achète en ligne, se paie par carte, se gère depuis une console d'administration et convient à une expérimentation de quelques dizaines de sièges. Elle apporte l'essentiel de ce dont une collectivité a besoin pour commencer : la gestion des membres, le suivi de l'usage, la facturation, et surtout la possibilité d'activer ou de désactiver certaines fonctions pour toute l'organisation. C'est ce dernier point qui la rend acceptable là où un compte individuel ne l'est pas, puisqu'il permet d'appliquer techniquement une partie des décisions de la charte.

L'offre d'entreprise

Elle se contractualise avec l'éditeur ou un partenaire, et ajoute l'authentification unique, le provisionnement automatique des comptes depuis l'annuaire, des journaux d'audit et des paramètres de sécurité plus fins. Elle s'adresse à un déploiement généralisé, pas à une expérimentation. Le basculement se justifie quand l'une de ces trois conditions apparaît : le nombre d'utilisateurs nominatifs rend la gestion manuelle intenable, votre délégué à la protection des données exige des journaux d'audit que l'offre d'équipe ne fournit pas, ou l'intégration à l'annuaire devient une condition de la direction des systèmes d'information.

Les offres destinées aux administrations

Certains éditeurs proposent des offres spécifiquement destinées au secteur public. À la date de rédaction, celle de l'éditeur de Claude vise le secteur public américain et ne constitue pas un canal d'achat pour une collectivité française. Ce point est typiquement à revérifier à la date de lecture, car c'est un domaine où les annonces se succèdent.

NOTRE LECTURE

Pour une expérimentation de six à douze mois, l'offre d'équipe suffit et vous évite un contrat que vous n'êtes pas encore en mesure de dimensionner. Le passage à l'offre d'entreprise est un livrable de fin d'expérimentation : on y arrive avec des cas d'usage mesurés, une charte appliquée et un chiffrage consolidé, ce qui change entièrement la position de négociation.

Le point d'attention budgétaire

Le changement de plan arrive en général au même moment que le passage des comptes partagés aux comptes nominatifs. Les deux effets se cumulent : plus de sièges, et un siège plus cher. Une collectivité qui n'a pas anticipé ce moment découvre au budget suivant une dépense sans commune mesure avec celle de l'expérimentation, et le programme s'arrête là. Présentez donc dès le cadrage une trajectoire à deux temps, avec l'ordre de grandeur du régime de croisière, quitte à ce qu'il reste approximatif. Un programme qui s'arrête faute d'avoir été annoncé coûte plus cher qu'un programme correctement dimensionné.

Préparer le dossier du délégué à la protection des données

Beaucoup de délégués à la protection des données s'opposent par principe à une solution en mode service hébergée par un éditeur non européen. Cette position est compréhensible, et elle n'est pas un obstacle définitif.

Le déplacement qui débloque

Dans les collectivités qui ont avancé, le déblocage tient à un déplacement de la question. Le délégué à la protection des données ne valide pas un outil, il valide un dispositif : une charte, une formation obligatoire, des référents par direction, une page intranet de référence, une communication régulière sur les usages, et des cas d'usage décrits. Saisi d'une marque, il répond sur une marque, et sa réponse est prévisible. Saisi d'un traitement décrit — quelles données, pour quelle finalité, avec quelles mesures — il instruit un dossier, ce qui est son métier. La différence entre les deux situations ne tient pas à la technique mais à la formulation de la saisine.

Les sept pièces à réunir

Le dossier qui permet d'instruire tient en sept pièces. Une description des traitements envisagés, cas d'usage par cas d'usage, avec les catégories de données concernées. La liste explicite de ce qui ne sera jamais soumis à l'outil. Le projet de charte et son article sur les données. Le dispositif de formation et la liste des référents. Les mesures techniques d'accompagnement, par exemple un rappel affiché avant l'envoi d'une demande ou un outil d'anonymisation local. La documentation contractuelle de l'éditeur : accord de traitement des données, sous-traitants, durées de conservation, mécanisme de transfert invoqué au titre du chapitre V du règlement général sur la protection des données, et la mention selon laquelle les données soumises aux offres professionnelles ne servent pas par défaut à entraîner les modèles. Enfin, le projet de mention au registre des traitements.

LA VOIE DE DÉBLOCAGE LA MOINS CONNUE

Pour les cas d'usage qui passent par une interface de programmation plutôt que par une interface de conversation, les mêmes modèles sont accessibles via des fournisseurs d'informatique en nuage disposant de régions européennes. L'analyse change alors entièrement, puisque la localisation du traitement et le contrat ne sont plus les mêmes. Cette voie demande un développement, donc elle ne convient pas au premier mois, mais elle mérite d'être mentionnée au délégué à la protection des données dès la première réunion : elle montre que la conformité est une exigence portée par le cas d'usage, et non un filtre appliqué à un catalogue.

Deux obligations à ne pas oublier

Une analyse d'impact relative à la protection des données peut être nécessaire selon les traitements envisagés ; c'est au délégué d'en décider, et cette décision est bien plus rapide quand les cas d'usage sont décrits précisément. Par ailleurs, le règlement européen sur l'intelligence artificielle impose aux organismes qui déploient des systèmes d'IA une obligation de formation de leurs utilisateurs, applicable depuis février 2025. La charte et la formation des référents y répondent : ce n'est pas une contrainte supplémentaire, c'est une raison de plus de faire ce que vous alliez faire.

Écrire la charte et le prompt système

Une charte d'usage de l'IA générative dans une collectivité tient en une douzaine de clauses. Quatre d'entre elles se décident de façon très concrète, et ce sont celles qui font échouer les chartes recopiées.

Ce que la charte doit couvrir

Son objet et son périmètre, les principes qui la fondent, la règle sur les données et l'anonymisation, le traitement fonction par fonction, la vérification des productions et la responsabilité de l'agent, la transparence vis-à-vis des usagers, les usages interdits, la formation obligatoire, le rôle des référents, la remontée des incidents, la frugalité comme grille d'arbitrage, et le réexamen périodique. Deux règles de rédaction font la différence. La première : ne nommer aucun éditeur dans le texte de la charte, mais parler de fonctions et de catégories de données, et renvoyer la liste des outils autorisés à une annexe modifiable sans repasser devant les instances. C'est la clause la plus structurante du document, parce que le marché évolue plus vite que le calendrier des assemblées. La seconde : ne jamais interdire sans proposer d'alternative ni fixer un délai d'instruction opposable, sans quoi la charte fabrique le contournement qu'elle prétend empêcher.

Les quatre décisions fonction par fonction

Les assistants généralistes ne se limitent plus à la conversation, et c'est là que les chartes génériques sont muettes. La première décision porte sur les données : quelles catégories peuvent être soumises, lesquelles ne le peuvent jamais — données de santé, situations individuelles d'usagers, données relevant de la sécurité — et comment on anonymise avant de soumettre. La deuxième porte sur les fonctions qui agissent sur le poste de travail et sur les fichiers : ce sont les plus transformatrices pour un agent non technique, et les plus exigeantes en sécurité. Une pratique observée consiste à les réserver, pendant l'expérimentation, à un poste hors réseau administré par la direction des systèmes d'information, avec une ouverture progressive ensuite. La troisième porte sur les fonctions de production de code : les réserver à des agents capables de relire ce qui est produit se défend, au motif que du code mis en production doit être compris par quelqu'un. La quatrième porte sur les fonctions de navigation autonome dans le navigateur, souvent autorisées sous le rappel exprès de la clause sur les données.

Ces décisions se prennent fonction par fonction et se revoient à échéance fixe, tous les six mois par exemple, parce que les fonctions changent plus vite que les chartes. Un interdit global sur un outil est presque toujours le symptôme d'une charte qui n'a pas fait ce travail.

Le prompt système d'organisation

Les offres professionnelles permettent de définir des instructions qui s'appliquent à toutes les conversations de l'organisation. Une collectivité y inscrit ce que l'outil doit rappeler ou refuser : demander confirmation qu'aucune donnée personnelle n'est présente dans une demande, répondre en français administratif, citer ses sources, signaler qu'une question relève d'un service juridique ou d'un professionnel de santé. Ce texte n'est pas un dispositif de sécurité — un agent peut le contourner — mais c'est le seul rappel de la charte qui se produise au moment exact de l'usage. C'est aussi l'un des livrables les plus rapides à produire : une demi-journée de travail, et il est en place.

Organiser le déploiement

Une expérimentation d'IA générative n'échoue presque jamais sur la technique. Elle échoue faute d'avoir nommé qui fait quoi, et faute d'un rythme qui tienne après l'enthousiasme du premier mois.

Trois rôles à nommer

Le premier est celui du porteur du programme, rattaché à la direction générale plutôt qu'à la direction des systèmes d'information. Ce rattachement n'est pas un détail : le sujet est un sujet de transformation des métiers, et un programme porté par l'informatique se réduit à une question d'outillage. Le deuxième est celui de la cellule opérationnelle, qui administre les comptes, construit les cas d'usage avec les directions et suit l'usage. Sa taille se compte en équivalents temps plein, et l'ordre de grandeur observé dans un déploiement de plusieurs centaines d'utilisateurs se situe autour d'un équivalent temps plein réparti sur quelques personnes. Le troisième est celui des référents par direction : ce sont eux qui diffusent les règles, recueillent les usages et font remonter les besoins. Sans eux, la cellule devient un guichet et s'engorge.

Un rythme

Ce qui tient dans la durée est simple : une réunion mensuelle des référents où l'on montre ce qui a marché, une communication mensuelle à l'ensemble des agents sur des usages réels et nommés, une page intranet qui centralise la charte, les tutoriels et les cas d'usage documentés, et un canal unique pour poser une question. Ce dispositif n'a rien de technique, et c'est lui qui distingue les programmes qui durent de ceux qui s'éteignent au troisième mois.

Ce que l'on peut faire dès la première semaine

Ouvrir les comptes et le prompt système d'organisation. Réunir les référents pour une session de prise en main de deux heures, portant sur trois cas d'usage concrets de leur métier et non sur une présentation de l'outil. Publier la charte, même en version provisoire clairement datée, plutôt que d'attendre une version définitive qui arrivera après les premiers usages. Et poser la mesure : pour chacun des trois à cinq cas d'usage prioritaires, une estimation du temps passé aujourd'hui, qui servira de point de comparaison. Cette dernière tâche prend une heure et elle est presque toujours oubliée ; six mois plus tard, elle est irremplaçable.

LE SIGNE QUI NE TROMPE PAS

Une expérimentation qui marche produit, au bout de quelques semaines, des demandes que personne n'avait prévues, venant de directions qui n'étaient pas dans la première vague. C'est le meilleur indicateur d'adoption, et il arrive bien avant les chiffres d'usage de la console. Si, au bout de deux mois, aucune demande spontanée n'est remontée, le problème n'est pas l'outil : c'est que les référents n'ont pas été mis en situation de montrer quelque chose d'utile à leurs collègues.

Mesurer les coûts et l'empreinte

Une collectivité qui déploie de l'IA générative doit pouvoir dire ce qu'elle dépense et ce qu'elle consomme, au même titre qu'elle rend compte de son parc informatique. Le bon indicateur n'est pas le prix d'une licence.

Le coût qui compte

Le chiffre à suivre est le coût par agent et par an du programme d'IA de la collectivité, toutes solutions confondues, rapporté au temps gagné sur des cas d'usage mesurés. Il se construit en additionnant ce que l'on regarde rarement ensemble : les abonnements, quel que soit l'éditeur ; le temps de la cellule qui administre ; la formation des référents ; et la maintenance des outils que les agents finissent par construire, qui est le poste le plus sous-estimé. Une collectivité qui utilise une solution par cas d'usage — un outil pour les délibérations, un autre pour les comptes rendus, un troisième pour les images, un assistant généraliste pour le reste — additionne plusieurs éditeurs, plusieurs facturations et plusieurs empreintes que personne ne consolide. C'est ce pilotage global qui distingue une assistance à maîtrise d'ouvrage d'un revendeur de licences.

Les coûts que l'on oublie

Trois postes reviennent systématiquement en fin d'expérimentation. Les licences dormantes, c'est-à-dire les accès attribués et jamais utilisés, qui représentent souvent une fraction notable du parc au bout de six mois. Le temps d'accompagnement des directions les moins autonomes, qui n'apparaît dans aucun budget mais qui occupe la cellule. Et l'hébergement des petits outils issus de l'expérimentation, traité à l'étape 9. Prévoir un relevé trimestriel de ces trois postes, même approximatif, vaut mieux qu'un tableau exhaustif produit une seule fois.

Trois ressources pour l'empreinte

Compar:IA, service public porté par le ministère de la Culture, permet de comparer les réponses de plusieurs modèles et affiche une estimation de leur consommation énergétique ; c'est un excellent support de formation pour les référents, parce qu'il rend tangible une différence que les discours ne transmettent pas. Le référentiel général pour l'IA frugale, publié par l'AFNOR, fournit des bonnes pratiques applicables au choix du modèle, à la longueur des demandes et à la mesure elle-même ; nous les avons documentées une à une sur notre site. Enfin, une extension de navigateur de suivi de l'empreinte permet à chaque référent de voir le coût environnemental de ses propres usages ; nous portons la nôtre, développée pour notre assistant, vers les interfaces de conversation les plus utilisées.

LA FRUGALITÉ EST UNE GRILLE D'ARBITRAGE, PAS UN FILTRE

La frugalité sert à prioriser les cas d'usage, à dimensionner au besoin réel et à éliminer les licences dormantes. Elle ne constitue pas un motif d'exclusion d'une solution : écarter un outil au motif qu'il ne serait pas assez frugal, sans l'avoir mis en regard de la valeur du cas d'usage, produit exactement le même effet qu'un interdit — l'usage se déplace ailleurs, hors de toute mesure. La conformité, la souveraineté et la frugalité sont des exigences portées par un cas d'usage qualifié, puis des critères dans les pièces d'un marché. Jamais des filtres d'entrée appliqués à un catalogue.

Anticiper l'industrialisation

L'expérimentation produit vite des résultats, et c'est là que commence le vrai sujet. La pièce manquante de la plupart des programmes n'est pas l'outil : c'est ce qu'on fait de ce que les agents construisent avec.

Le cycle en cinq temps

Les collectivités qui passent la première année formalisent à peu près toujours le même cycle. Une expression de besoin d'une heure à une heure et demie avec la direction demandeuse, enregistrée et transcrite, qui suffit à savoir si le besoin est réel. Une construction d'un à deux mois, qui aboutit selon les cas à une compétence partagée dans l'assistant, à une petite application locale ou à un appel programmatique. Une démonstration, suivie de deux ou trois itérations courtes. Un test en conditions réelles sur un périmètre restreint. Puis un déploiement. Le temps total, entre la demande et l'usage quotidien, se compte en mois, et c'est une information utile à donner d'emblée aux directions demandeuses.

La pièce manquante

Au bout de quelques mois, la collectivité se retrouve avec une dizaine de petits outils qui tournent sur des postes individuels, sans hébergement, sans sauvegarde et sans responsable identifié. Le programme a résorbé du Shadow AI et il est en train de fabriquer du Shadow IT. La réponse est d'anticiper dès le cadrage trois décisions : qui héberge, sur quel serveur et sous quelle responsabilité ; qui maintient, avec quel temps prévu ; et à partir de quel niveau d'usage un outil cesse d'être un bricolage utile pour devenir une application métier, avec les exigences correspondantes. Aucune de ces trois décisions n'est technique, et aucune ne se prend après coup sans douleur.

Ce que cela change pour le marché suivant

Une collectivité qui arrive au bout de son expérimentation avec des cas d'usage mesurés, une charte appliquée, un chiffrage consolidé et une position claire sur l'hébergement n'écrit pas le même marché qu'une collectivité qui part d'une étude. Elle décrit un besoin, elle fixe des exigences de conformité, de souveraineté et de frugalité qui découlent de ses cas d'usage, et elle sait ce qu'elle veut comparer. C'est ce qui fait qu'une expérimentation bien menée est moins une dépense qu'un investissement dans la qualité du marché qui la suivra.

L'ERREUR SYMÉTRIQUE

Interdire et présélectionner produisent le même effet. Dans les deux cas subsiste un écart entre ce qu'un agent peut faire avec un outil grand public et ce que son organisation lui propose, et c'est cet écart qui rend le Shadow AI structurel. Le travail d'une assistance à maîtrise d'ouvrage n'est pas de réduire le catalogue : c'est d'identifier les cas d'usage, d'évaluer leur potentiel, de les faire expérimenter vite, puis de les faire progresser vers des solutions qui embarquent le bon niveau de conformité.

Liste de contrôle

À cocher dans l'ordre. Tant qu'une section n'est pas complète, la suivante coûte plus cher qu'elle ne rapporte.

Avant d'acheter

- ☐ Les usages existants ont été recensés, explicitement sans sanction
- ☐ Trois à cinq cas d'usage prioritaires sont écrits, avec la façon de mesurer le temps gagné
- ☐ Le temps passé aujourd'hui sur ces cas d'usage a été estimé, et noté
- ☐ Le périmètre est dimensionné : nombre d'agents, directions représentées, durée en mois
- ☐ Les catégories de données qui ne seront jamais soumises sont écrites
- ☐ Les trois décideurs sont identifiés et se sont parlé une fois
- ☐ Le modèle de comptes est arrêté, partagé ou nominatif, avec ses contreparties assumées

Achat et conformité

- ☐ Le canal d'achat est identifié et validé par le comptable public
- ☐ Le seuil applicable et le plafond de la régie ont été vérifiés à la date du jour
- ☐ L'acte constitutif de la régie couvre la nature de la dépense et le moyen de paiement
- ☐ La capacité du fournisseur à facturer la collectivité est confirmée
- ☐ Le plan retenu est dimensionné pour l'expérimentation, pas pour le régime de croisière
- ☐ La trajectoire budgétaire à deux temps a été présentée
- ☐ Le délégué à la protection des données a été saisi d'un traitement décrit, pas d'une marque
- ☐ Les sept pièces du dossier sont réunies
- ☐ La nécessité d'une analyse d'impact a été tranchée
- ☐ La mention au registre des traitements est rédigée

Cadre et déploiement

- ☐ La charte est écrite, avec la liste des outils en annexe modifiable
- ☐ Les quatre décisions fonction par fonction sont prises, avec une date de réexamen
- ☐ Aucune interdiction n'est posée sans alternative ni délai d'instruction
- ☐ Le prompt système d'organisation est en place
- ☐ Le porteur du programme, la cellule et les référents sont nommés
- ☐ La formation des référents est planifiée, et l'obligation de formation est couverte
- ☐ La page intranet et le canal de questions existent
- ☐ Le rythme mensuel est calé : réunion des référents, communication aux agents

Mesure et suite

- ☐ Le coût par agent et par an du programme entier est suivi, toutes solutions confondues
- ☐ Les licences dormantes sont relevées et traitées à échéance fixe
- ☐ L'empreinte est mesurée et rapportée aux cas d'usage
- ☐ Qui héberge, qui maintient et à partir de quand un outil devient une application sont décidés

Se faire accompagner, ou pas

Une bonne partie de ce guide se met en œuvre sans nous. Autant le dire clairement : cela évite de perdre du temps de part et d'autre.

Ce qu'une collectivité fait très bien seule

Le recensement des usages, l'ouverture des comptes, la désignation des référents, le rythme mensuel, la page intranet et la première version de la charte ne demandent pas d'accompagnement extérieur. Ils demandent une personne identifiée, quelques jours de travail et un mandat clair de la direction générale. Si vous avez ces trois choses, commencez : vous apprendrez davantage en deux mois d'expérimentation encadrée qu'en six mois d'étude.

Ce qui justifie un accompagnement

Trois situations le justifient. La première, quand le blocage est une position de principe et qu'il faut un tiers pour déplacer la question de l'outil vers le dispositif. La deuxième, quand la collectivité doit choisir entre plusieurs solutions pour plusieurs cas d'usage et qu'elle a besoin d'une comparaison qui ne soit pas celle d'un vendeur — c'est précisément le métier d'une assistance à maîtrise d'ouvrage, et cela suppose qu'elle n'ait aucun intérêt à la solution retenue. La troisième, quand il faut arriver vite : nous intervenons déjà outillés, avec un harnais d'expérimentation, pour que les premiers cas d'usage tournent dès les premières semaines plutôt qu'après le cadrage.

NOS DEUX ENGAGEMENTS

Notre rémunération ne varie pas avec la solution retenue. Nous n'intervenons pas comme intégrateur de la solution que nous avons aidé à choisir.

30 min pour cadrer votre expérimentation IA

Trente minutes suffisent pour poser le canal d'achat, le modèle de comptes, les fonctions à ouvrir et les premiers cas d'usage à mesurer. Premier échange gratuit et sans engagement.

Prendre rendez-vous

calendar.app.google/8FprCJkK4xFnm4f57

Nos autres ressources, en accès libre

Un modèle de charte IA de collectivité, en quatorze articles, avec pour chacun un texte type et un commentaire donnant les variantes et les pratiques observées. Un modèle de cahier des clauses techniques particulières pour une assistance à maîtrise d'ouvrage IA. Une grille comparative des solutions du marché, avec une colonne consacrée à l'impact environnemental. Et un calculateur de coût d'un programme IA. Ces documents sont publiés au fur et à mesure sur www.ecollm.fr/ressources/.

AVERTISSEMENT

Ce document ne constitue ni un conseil juridique, ni un avis de délégué à la protection des données, ni un engagement de l'éditeur cité. Seuils, offres et conditions d'utilisation évoluent : vérifiez-les à la date de lecture. EcoLLM — www.ecollm.fr — édition de septembre 2026.