

INSTITUTIONS ADMINISTRATIVES

L'ÉMERGENCE DE L'IA DANS LES PRATIQUES DE TRAVAIL

L'intelligence artificielle (IA) transforme progressivement les pratiques de travail dans la fonction publique française. Cette évolution s'inscrit dans un contexte mondial de digitalisation accrue, où l'IA est perçue comme un levier stratégique pour améliorer la qualité des services publics. Selon une étude du cabinet McKinsey, l'automatisation des processus grâce à l'IA pourrait augmenter de 1,2 % la croissance annuelle de la productivité mondiale d'ici à 2030. Au niveau national, la France a investi 1,5 milliard d'euros dans le cadre de la stratégie nationale pour l'IA, lancée en 2018, et réaffirmée en 2023 par l'État pour renforcer sa compétitivité et garantir une transition éthique.

Dans la fonction publique française, cette transformation touche des domaines variés : gestion des ressources humaines, interaction avec les citoyens et optimisation des services. Par exemple, des projets pilotes utilisent déjà des chatbots pour traiter des demandes simples ou des systèmes de recommandation basés sur l'IA pour adapter les offres de formation aux besoins des agents. Toutefois, cette révolution technologique soulève également des questions fondamentales sur la protection des données personnelles, l'équité dans l'accès aux services et le contrôle humain des décisions automatisées.

« L'intelligence artificielle est une opportunité historique pour transformer nos administrations, mais elle doit rester un outil au service des valeurs fondamentales du service public : égalité, neutralité et transparence », a déclaré le président de la République lors du Sommet pour l'action sur l'IA en janvier 2025. Ces propos illustrent l'enjeu essentiel d'une adoption réfléchie et encadrée de l'IA dans le secteur public.

I. POTENTIEL ET RISQUES DE L'IA DANS LES SERVICES PUBLICS

L'IA présente un potentiel considérable pour moderniser les services publics en automatisant des tâches répétitives, en analysant des ensembles massifs de données et en personnalisant les services rendus aux usagers. Elle offre des perspectives prometteuses pour améliorer l'efficacité des administrations, réduire les coûts et renforcer la satisfaction des citoyens.

A. Automatisation et gain d'efficacité

L'IA permet d'automatiser des processus administratifs souvent lourds et chronophages, réduisant ainsi les délais de traitement. Par exemple, dans les préfectures, des algorithmes facilitent le traitement des demandes de titres de séjour et de passeports. Ces systèmes identifient rapidement les dossiers complets, permettant aux agents de se concentrer sur les cas plus complexes. Dans le domaine fiscal, l'administration utilise des systèmes d'IA pour détecter des

anomalies dans les déclarations d'impôts et cibler les contrôles. Ces outils renforcent l'efficacité des contrôles tout en améliorant le recouvrement des recettes publiques.

B. Personnalisation des services publics

Les outils d'IA contribuent à personnaliser les interactions entre les citoyens et l'administration. Les chatbots, tels que « Louvois », assistant virtuel développé pour les ministères, permettent de répondre automatiquement et instantanément aux questions courantes des usagers. Ces dispositifs, disponibles 24 h/24, offrent une plus grande accessibilité et désengorgent les services en limitant les appels et les files d'attente. Par ailleurs, des systèmes d'IA sont testés pour recommander des offres de formation adaptées aux besoins spécifiques des agents publics.

C. Risques et enjeux éthiques

Malgré ces avantages, l'intégration de l'IA comporte des risques. La protection des données personnelles reste une préoccupation majeure, notamment lorsque les systèmes d'IA manipulent des informations sensibles. La transparence des algorithmes est également cruciale pour garantir la compréhension et l'acceptation par les citoyens. Par ailleurs, les biais présents dans certains systèmes peuvent entraîner des discriminations, compromettant l'équité d'accès aux services publics. Le rapport du Défenseur des droits alerte sur les risques d'atteinte aux droits des usagers en cas d'automatisation excessive des décisions administratives, soulignant la nécessité de garanties pour maintenir une intervention humaine et prévenir les dérives.

II. CADRE JURIDIQUE APPLICABLE

L'intégration de l'IA dans la fonction publique s'inscrit dans un cadre juridique en constante évolution, visant à garantir un usage éthique et sécurisé. Plusieurs textes de loi et chartes structurent cette régulation pour répondre aux enjeux liés à la protection des données, à la transparence des algorithmes et à la préservation des droits fondamentaux des usagers.

A. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD)

Adopté en 2016 et applicable dans l'ensemble de l'Union européenne depuis mai 2018, le RGPD constitue la référence en matière de protection des données personnelles. Dans le cadre de la fonction publique, il impose aux administrations de garantir que les informations sensibles des usagers et des agents soient collectées, traitées et conservées dans le respect des principes de finalité et de proportionnalité. Par exemple, lorsqu'un algorithme analyse les données fiscales ou de santé, des mesures doivent être mises en place pour prévenir tout usage abusif ou non conforme. Le RGPD exige par ailleurs une transparence totale vis-à-vis des usagers, notamment via le droit à l'information et le droit d'accès aux données traitées.

B. La loi pour une République numérique (2016)

Promulguée en octobre 2016, cette loi incarne une première étape vers l'ouverture des données publiques en France. Elle oblige les administrations à publier des données non nominatives dans des formats accessibles et exploitables, favorisant ainsi leur réutilisation par des acteurs tiers, y

compris dans le cadre de projets d'IA. Par exemple, les données relatives à l'urbanisme ou à la mobilité urbaine ont permis le développement d'outils d'analyse prédictive au service des collectivités. La loi pose également des garde-fous pour éviter des dérives, notamment en renforçant le droit des citoyens à la portabilité de leurs données et à leur anonymisation.

C. La charte éthique de l'IA dans les services publics

Adoptée par le Conseil d'État en 2021, cette charte définit les grands principes devant encadrer l'usage de l'IA dans les administrations. Elle insiste sur la transparence des algorithmes, en prévoyant que les citoyens puissent comprendre comment une décision a été prise par un système automatisé. Elle impose également le maintien d'un contrôle humain sur les décisions sensibles, comme celles touchant aux droits sociaux ou fiscaux. Enfin, elle rappelle que l'IA doit être conçue et utilisée dans le respect des valeurs fondamentales du service public : égalité, neutralité et continuité.

Le rapport du Défenseur des droits de 2024 souligne cependant la nécessité de renforcer ce cadre juridique pour accompagner l'accélération des usages de l'IA. Il recommande notamment d'établir des évaluations systématiques de l'impact des algorithmes sur les droits des usagers et de prévoir des audits réguliers pour garantir la conformité aux principes définis par ces textes.

III. L'IA ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique bénéficie également des avancées offertes par l'intelligence artificielle. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a identifié plusieurs domaines où l'IA peut apporter une valeur ajoutée significative tout en établissant des limites pour éviter les dérives.

A. Usages souhaitables et bonnes pratiques

Parmi les applications considérées comme souhaitables, l'IA peut analyser les enquêtes internes menées auprès des agents publics pour identifier les besoins en formation ou en accompagnement. Ces analyses permettent de personnaliser les parcours de formation et d'optimiser les investissements dans le développement des compétences. L'IA contribue également à la rédaction automatisée de fiches de poste, en harmonisant les descriptifs en fonction des compétences requises et des missions évaluées. Par exemple, certaines administrations utilisent des algorithmes pour analyser les réponses des agents dans des enquêtes de satisfaction, ce qui permet de détecter rapidement des domaines où un soutien supplémentaire est nécessaire.

B. Applications envisageables et innovations à explorer

D'autres usages, bien que prometteurs, doivent être abordés avec prudence pour éviter des biais ou des effets secondaires indésirables. La gestion des talents et la planification de la succession figurent parmi ces applications envisageables. Par exemple, des systèmes d'IA peuvent aider à identifier les agents présentant un potentiel élevé pour des postes de direction, en se basant sur des critères objectifs, comme les compétences, l'expérience et les performances antérieures. Ces

outils peuvent également prévoir les besoins en effectifs dans les années à venir, afin de planifier des recrutements ciblés et stratégiques.

C. Limites à respecter et usages proscrits

Certaines applications de l'IA sont jugées trop intrusives ou contraires aux principes éthiques et sont donc à proscrire. Par exemple, la détection précoce des problèmes de santé mentale chez les agents à l'aide d'algorithmes est considérée comme inappropriée, car elle porte atteinte à la vie privée des individus et peut conduire à des discriminations. De même, l'utilisation d'entretiens vidéo automatisés pour le recrutement est écartée en raison du risque de biais algorithmique et de l'absence de contrôle humain dans le processus de sélection. Ces limites soulignent l'importance de préserver une approche humaine et éthique dans la gestion des RH.

Dans l'ensemble, l'intégration de l'IA dans les processus de GRH représente une opportunité importante pour moderniser les pratiques administratives et mieux accompagner les agents publics. Toutefois, son utilisation doit s'inscrire dans un cadre éthique rigoureux et veiller à ne jamais compromettre les droits fondamentaux des individus.

IV. EXPÉRIMENTATIONS EN COURS ET LIMITES ÉVOQUÉES PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les expérimentations en cours dans les services publics mettent en lumière l'essor de l'intelligence artificielle (IA) pour optimiser la gestion des services publics, tout en suscitant des questionnements sur les impacts sociaux et éthiques de son utilisation. Ces projets, s'ils apportent des gains en productivité, soulignent également l'importance de préserver une interaction humaine dans le service public.

A. Les expérimentations en cours : innovations et résultats attendus

En 2024, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques a lancé une expérimentation impliquant 1 000 agents volontaires dans l'utilisation d'un outil d'IA pour rédiger des réponses aux avis et commentaires des usagers en ligne. Cette initiative vise à accroître la productivité tout en conservant une dimension humaine dans l'interaction avec les usagers, afin de garantir la qualité du service public. Le projet entend démontrer que l'IA peut être un levier d'efficacité, sans pour autant déshumaniser les relations administratives.

D'autres projets similaires illustrent cette volonté de modernisation. À la Ville de Paris, des outils d'IA sont déployés pour optimiser la gestion des déchets, en analysant les flux et en planifiant les collectes plus efficacement. Ce système permet une meilleure répartition des ressources et une réduction des coûts liés à la gestion des déchets. Pôle emploi, pour sa part, a intégré un moteur de recommandation basé sur l'IA, qui propose aux demandeurs d'emploi des offres correspondant mieux à leurs compétences et préférences, offrant ainsi une approche plus personnalisée et efficace du recrutement. Ces initiatives visent à améliorer l'efficacité des services publics tout en facilitant l'accès des usagers à des solutions adaptées à leurs besoins.

B. Les enjeux éthiques et sociaux soulevés par l'IA dans les services publics

Malgré l'enthousiasme pour le potentiel de l'IA, les organisations syndicales expriment plusieurs préoccupations, notamment sur les impacts sociaux de son utilisation. Elles insistent sur la nécessité d'une formation adaptée des agents publics à ces nouvelles technologies, afin d'éviter une précarisation des employés et de garantir qu'ils soient en mesure de maîtriser ces outils dans leur quotidien professionnel. La transition numérique, si elle n'est pas accompagnée, risque d'accentuer les inégalités et de laisser certains agents en difficulté face à des systèmes automatisés.

Les syndicats soulignent également la nécessité d'une transparence accrue sur les algorithmes utilisés dans les services publics, afin de garantir qu'ils ne produisent pas de biais discriminatoires. La prise de décision automatisée pourrait, si elle n'est pas soigneusement encadrée, entraîner des discriminations, par exemple dans l'attribution de ressources ou dans la sélection de candidats pour des emplois. La vigilance sur la préservation des missions humaines du service public est aussi essentielle : l'IA ne doit pas remplacer l'intervention humaine là où elle est indispensable pour garantir l'équité, l'écoute et l'adaptabilité des réponses apportées aux citoyens.

C. Les recommandations et perspectives pour un usage éthique de l'IA

Le rapport du Défenseur des droits, récemment publié, met en avant la nécessité de garantir une intervention humaine dans les décisions automatisées, afin de préserver les droits des usagers et d'assurer une supervision humaine dans des situations complexes. Il appelle également à une plus grande transparence des algorithmes utilisés par les administrations publiques. Cette transparence est cruciale pour garantir que les usagers puissent comprendre et contester les décisions prises par les systèmes automatisés. Le rapport plaide pour que les administrés aient un droit de regard sur les critères utilisés pour prendre des décisions à leur égard, et que les algorithmes soient vérifiables, audités et non biaisés.

Dans cette optique, les perspectives syndicales se rejoignent avec les recommandations des autorités de régulation : l'IA doit être un outil au service de l'humain, mais il est impératif de l'utiliser de manière responsable et éthique, en tenant compte des impacts sur les agents, les usagers et la société dans son ensemble. La collaboration entre les pouvoirs publics, les syndicats et les experts en IA sera essentielle pour garantir une mise en œuvre équilibrée et respectueuse des valeurs démocratiques.

V. PERSPECTIVES POUR 2025 ET AU-DELÀ

En janvier 2025, le président de la République a réaffirmé l'engagement de la France à positionner l'intelligence artificielle au service de l'intérêt public. Lors du Sommet pour l'action sur l'IA, il a souligné que celle-ci ne devait pas être perçue uniquement comme une avancée technologique, mais comme une technologie politique, qui doit favoriser le progrès économique,

social et environnemental. Dans un monde de plus en plus influencé par les décisions prises par les systèmes d'IA, il est primordial de garantir une égalité d'accès à ces technologies, afin que tous les acteurs, qu'il s'agisse de grands groupes, de startups, de chercheurs ou d'étudiants, puissent en tirer parti et participer activement à leur développement tout en en identifiant les limites.

Pour concrétiser cette vision, la France a proposé la création d'une plateforme mondiale visant à faire de l'IA un outil au service de l'intérêt général. Cette initiative ambitionne de créer un environnement collaboratif dans lequel les biens communs de l'IA pourront être développés et partagés à l'échelle mondiale. Ces biens communs incluent notamment des données ouvertes, des modèles accessibles, ainsi qu'une participation citoyenne active. L'objectif est de permettre à tous les États et organisations intéressés de bénéficier des avancées en matière d'IA, tout en garantissant un développement durable et respectueux des principes de liberté et d'équité.

A. La création d'une plateforme mondiale pour l'IA au service de l'intérêt général

L'une des initiatives majeures présentées lors du sommet est la création d'une plateforme mondiale qui servira de véritable incubateur pour mettre l'IA au service de l'intérêt public. Cette plateforme se veut être un carrefour d'innovation où les données seront partagées de manière transparente, tout en respectant les droits fondamentaux des individus. Elle aura pour vocation de faciliter l'accès à une infrastructure commune et ouverte, notamment par l'accès aux données et à la puissance de calcul, tout en veillant à ce que cette infrastructure soit durable et accessible à tous.

L'un des aspects essentiels de cette initiative est la promotion de modèles à faible consommation d'énergie, qui pourront être utilisés pour répondre à des besoins spécifiques dans des domaines cruciaux, comme la santé, la transition écologique ou encore l'éducation. En mettant l'accent sur l'ouverture et la réutilisation de ces modèles par tous les acteurs intéressés, la France entend permettre un développement collaboratif de l'IA, réduisant ainsi les barrières économiques et technologiques à son adoption à grande échelle.

Cette plateforme s'inscrit dans une dynamique internationale. Depuis juin 2024, un groupe de contact composé de plus de 200 personnes s'est réuni à plusieurs reprises pour construire cette vision commune. Ce groupe inclut des représentants de pays, des organisations de la société civile et des entreprises venant des quatre coins du monde. Le but est d'assurer une approche inclusive et démocratique de l'IA, dans laquelle les décisions sur son développement et son utilisation se feront de manière transparente et équitable.

B. La stratégie nationale pour soutenir l'innovation et la régulation de l'IA

Parallèlement à ces initiatives mondiales, la France a pris des mesures au niveau national pour renforcer son positionnement en tant que leader dans le domaine de l'IA. Dans cette optique, le gouvernement a nommé Clara Chappaz, ancienne directrice de la Mission French Tech, au poste de secrétaire d'État chargée de l'intelligence artificielle et du numérique. Cette nomination symbolise l'importance stratégique de l'IA pour la France, en particulier pour promouvoir les

champions français de l'IA, mais aussi pour veiller à la régulation et à l'encadrement de l'usage de ces technologies.

L'une des priorités de Clara Chappaz sera d'assurer que la France bénéficie pleinement des avancées technologiques tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales, telles que la protection des libertés individuelles et la préservation de l'éthique dans le développement de l'IA. En parallèle, un sommet international sur l'IA a été organisé à Paris en 2025, où des discussions ont été engagées avec des experts, des chefs d'État et des entreprises pour élaborer des règles communes régissant l'utilisation de l'IA à l'échelle mondiale.

Ces initiatives traduisent la volonté du gouvernement français de positionner l'IA comme un levier pour l'innovation, tout en s'assurant que son développement soit éthique, durable et au service de l'intérêt général. En 2025 et au-delà, la France compte ainsi non seulement prendre part à la révolution technologique, mais aussi influencer les grandes orientations mondiales en matière de régulation et de gouvernance de l'IA, dans le respect des principes de justice, de transparence et d'inclusion.

Conclusion

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la fonction publique française offre des perspectives prometteuses d'efficacité et d'innovation. Toutefois, pour garantir un usage éthique et respectueux des droits des citoyens, il est crucial de s'appuyer sur un cadre juridique robuste, une formation adaptée des agents, et une évaluation continue des impacts. Le rapport du Défenseur des droits de 2024 souligne l'importance de mettre en place des garanties effectives pour protéger les droits des usagers face à l'algorithmisation croissante des services publics.

Par ailleurs, les récentes annonces concernant la construction en France d'un gigantesque data center dédié à l'intelligence artificielle, en partenariat avec les Émirats arabes unis, illustrent l'ambition du pays de devenir une figure de proue européenne en matière d'IA. Ce projet, représentant un investissement de 30 à 50 milliards d'euros, témoigne de l'essor stratégique de ce domaine, tout en soulevant des enjeux importants pour la souveraineté numérique et la maîtrise des données.